

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN**

**JACFIN, S.C.: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
APLICADA A UNA PYME**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

MARCOS DANIEL VIDAL MORENO

A S E S O R :

MTO. ADOLFO MIGUEL CASTRO GÓMEZ



MÉXICO, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIAS

Dedico este proyecto antes que a nadie a Dios por ayudarme a llegar hasta donde estoy, por poner a la gente que conozco y hacerlas parte importante de mi vida y otorgarme las oportunidades que se me han dado, Mil Gracias.

A mi mamá Blanca Estela Moreno Corchado porque a través de sus consejos y regaños he logrado ser más exigente conmigo mismo, a NO ser conformista y ser autosuficiente, a no rendirme ante los retos, y creer en mí aún cuando yo no creía en mí mismo y motivarme a terminar este proyecto.

A mi papá Jesús Alejandro Vidal Sánchez, por ser mi guía e inspiración toda mi vida, a través de sus consejos (a veces muy filosóficos) fui aprendiendo que el ganador comienza con una buena actitud, y con el ejemplo me enseñó que si se quiere lograr grandes cosas y dar lo mejor a tu familia será a través de trabajo duro, constancia y dar lo mejor de ti en cada reto como lo fue este proyecto.

A mi hermana Valeria Alejandra Vidal Moreno por estar siempre conmigo, por mostrar el interés en el avance de este proyecto, por siempre despertarme en las mañanas e insistir hasta que me levantara, por ser mi confidente y mi más grande cómplice desde que éramos niños.

A mi abuelita Guadalupe Corchado Mtz. que aunque ya no estás físicamente aún te encuentras con nosotros, gracias por cuidar de mi hermana y de mí durante nuestros primeros años, sin tu cuidado y consejos no sería el hombre que soy hoy, este proyecto va dedicado a ti con todo cariño.

A Leticia Hdez. Díaz, sin duda solo lo importante permanece, además de mi familia eres la única persona que ha estado conmigo en los momentos importantes de mi vida y no podías faltar en este, no sé que nos depare el futuro pero sí sé que hoy Te Amo y que no cambiaría un solo momento que he vivido contigo, este proyecto también va para ti mi amor.

A mi Asesor de Titulación el Mtro. Adolfo Miguel Castro Gómez porque es una gran profesional pero sobretodo una gran persona, gracias por siempre apoyarme no solo en las revisiones técnicas de mi proyecto sino también como persona, por darme consejos y escuchar en ocasiones mis problemas, muchísimas gracias.

Finalmente pero no menos importante dedico este proyecto a mis amigos por orden de aparición en mi vida: Rubén, Samuel, Mariana, Ricardo, Claudia, Toño, Roberto y Merino, gracias por su amistad y los grandes momentos que vivimos juntos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....1

INTRODUCCIÓN.....2

CAPÍTULO II.....5

ORIGEN E HISTORIA DE LAS EMPRESAS Y EL SURGIMIENTO DE LAS PYMES.....6

LAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD.....8

LAS PYMES EN MÉXICO.....8

CONCLUSIONES.....12

CAPÍTULO III.....13

ORIGEN E HISTORIA DEL DERECHO.....14

EL DERECHO ROMANO.....14

EL DERECHO EN MÉXICO.....16

EL DERECHO DURANTE LA COLONIA.....17

EL DERECHO MEXICANO.....18

EL DERECHO EN LA UNAM.....18

LA CARRERA DE DERECHO EN LA UVM.....19

CAPÍTULO IV.....20

ANTECEDENTES.....21

ORIGEN DE LA IDEA.....21

SERVICIOS.....21

SITUACIÓN ACTUAL.....22

MERCADO ACTUAL.....23

CAPÍTULO V.....24

MARCO TEÓRICO.....	25
CONCEPTO Y OBJETIVO DEL MARCO TEÓRICO.....	25
ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	25
FILOSOFÍA.....	25
MISIÓN.....	25
VISIÓN.....	26
VALORES.....	26
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	26
ORGANIGRAMA GRÁFICO DE LA EMPRESA.....	28
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.....	28
ANÁLISIS DE RESPUESTA OBTENIDAS.....	29
TEORÍAS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	32
PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.....	34
MATRIZ BCG.....	35
MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER.....	36
BENCHMARKING.....	38
GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	40
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.....	42
CÍRCULOS DE CALIDAD.....	47
HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD TOTAL.....	48
CONCLUSIONES.....	51

CAPÍTULO VI.....52

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	55
CONCLUSIONES.....	60

CAPÍTULO VII.....61

ANÁLISIS FODA.....	62
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	63
FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	65
MATRIZ FODA.....	66

CONCLUSIONES.....	71
-------------------	----

CAPÍTULO VIII.....73

PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS.....	74
ANÁLISIS FODA VS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	74
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	75
ENFOQUE ESTRATÉGICO DE JACFIN.....	78

CAPÍTULO IX.....81

PLAN DE ACCIÓN.....	82
MATRIZ BCG.....	85
MÓDELO DE LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER.....	92
BENCHMARKING.....	96
GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	101
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.....	104
CÍRCULOS DE CALIDAD.....	105
LÍNEAS DE ACCIÓN EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	112
CONCLUSIONES.....	112

CAPÍTULO X.....114

IMPLANTACIÓN.....	115
EVALUACIÓN.....	117
SEGUIMIENTO.....	118
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	123
APEGO A PROGRAMAS ESTABLECIDOS.....	123
USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS (PRESUPUESTO).....	128
MODIFICACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.....	131
CONCLUSIONES.....	132

CAPÍTULO XI.....133

CONCLUSIONES FINALES.....134

ANEXO I DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....136

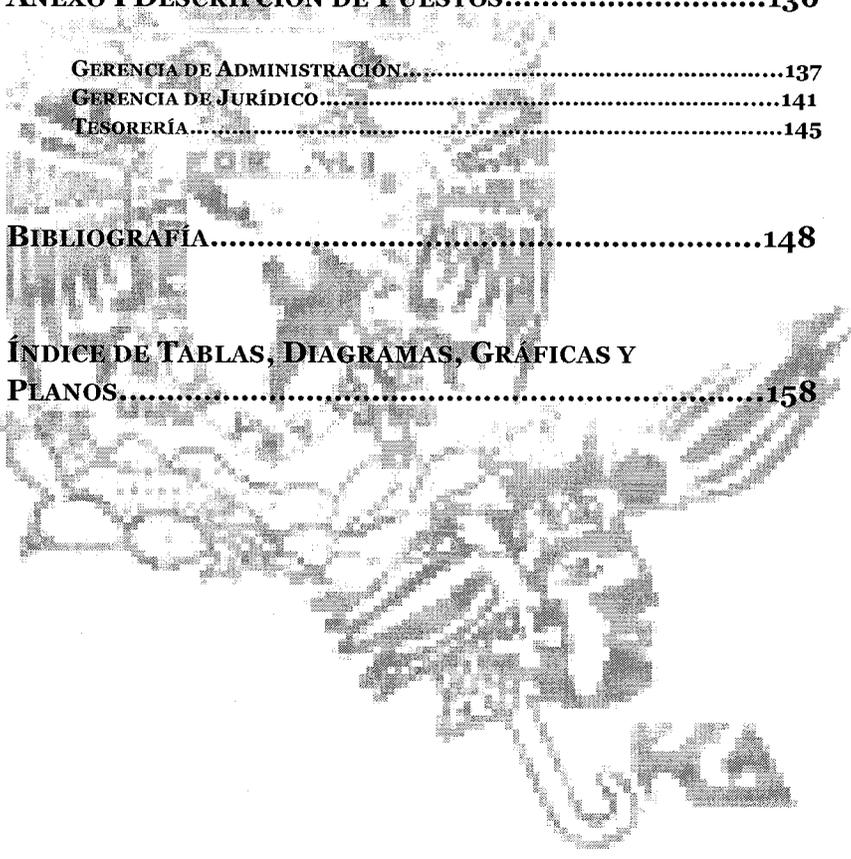
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.....137

GERENCIA DE JURÍDICO.....141

TESORERÍA.....145

BIBLIOGRAFÍA.....148

**ÍNDICE DE TABLAS, DIAGRAMAS, GRÁFICAS Y
PLANOS.....158**





Capítulo I

Introducción

[En este capítulo el Autor da una breve explicación del Contenido del Proyecto desarrollado al Despacho Jurídico JACFIN, S.C. y de lo que se quiere lograr con la realización de este.]

[“Ningún Viento es Favorable para quien no Conoce el Puerto al que quiere arribar”
Séneca]



INTRODUCCIÓN

El origen de la Administración no ha sido definido, sin embargo, se considera que surgió a partir de que el hombre, al tener un propósito en mente, unió sus esfuerzos a otros hombres con objetivos en común para trabajar armónicamente, después se dio cuenta que hacía falta controlar todo lo que hacía y decidió dividir el trabajo entre las personas más capaces para ello de manera que se lograra los mejores resultados.

A partir de entonces, el objeto de la Administración es el de asegurar la obtención de resultados con la máxima eficiencia mediante el aprovechamiento de los materiales y la aplicación de reglas y técnicas para coordinar todos los elementos en la forma más eficaz posible¹.

A lo largo de la Historia hemos tenido diferentes autores que dedicaron su vida a mejorar la productividad de sus empresas y con ello la profesión de la Administración, los conocemos como los Clásicos de la Administración, entre ellos se encuentran Frederick Taylor (padre de la Administración Científica) con su estudio de tiempos y movimientos, Henry Fayol (padre de la Administración Clásica) con sus Principios Generales de la Administración y la primera propuesta del Proceso Administrativo, Elton Mayo que le dio a la Administración una visión más humana con sus estudios o Abraham Maslow con su Teoría de las Necesidades, entre otros muchos autores más².

Esta evolución nos ha llevado hasta técnicas modernas que facilitan la Administración de una Organización, si somos conscientes de su utilidad y la aplicamos desde el principio, la firma será exitosa, pero no basta con hacerlo al principio, esto es todo un proceso que evoluciona y se mejora constantemente de acuerdo a las necesidades del mercado y de la misma empresa.

¹ ALBRANT Piñera, Arturo, AGUILAR Rodríguez, Roberto, ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN, Impresora Chirino, México, 1994.

² MERRIL, Harwood F., CLÁSICOS EN ADMINISTRACIÓN, Editorial Limusa, México, 1988, Séptima Reimpresión.



El siguiente proyecto tiene como propósito lo anterior, es decir, ofrecer técnicas modernas de la Administración para mejorar la productividad del Despacho Jurídico, Administrativo, Contable y Financiero, Sociedad Civil (en adelante JACFIN, S.C.) la utilización de estas herramientas ofrecerá una solución poderosa para hacer frente a los constantes problemas que se presentan todos los días.

Además, se pretende, mejorar la perspectiva que tiene el cliente hacia la Organización porque se dará cuenta de que el propósito de JACFIN es y será el de brindar un asesoramiento profesional con una filosofía de Calidad e Innovación constante en la prestación eficiente de servicios adaptados a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La Planeación Estratégica como se verá a detalle más adelante pretende ofrecer a sus usuarios control sobre eventos próximos mediante estrategias que reduzcan la incertidumbre que trae irremediabilmente consigo el Futuro.

A lo largo de proyecto se encontrarán con herramientas y definiciones que pretenden resolver los problemas a los que se enfrenta una PyME, pero también, dejar del todo claro al lector los conceptos utilizados mediante breves pero claras explicaciones de cada uno de estos.

El trabajo comienza con una introducción al concepto de Empresa y como estas llegan a ser lo que hoy conocemos como PYMES. El segundo capítulo nos conducirá a un breve viaje a través de la Historia del Derecho y como es que llegó a ser lo que hoy conocemos como Derecho Mexicano.

En el tercer capítulo podremos hallar los antecedentes del Despacho, y saber cómo surgió la idea, los servicios que pretende ofrecer y quiénes son sus protagonistas.

En los capítulos 4 y 5 se pretende dar a conocer a los usuarios del Proyecto las ventajas que trae consigo la Planeación Estratégica, y los porqués de su utilización en la Firma, mediante la utilización y explicación de conceptos y sus justificaciones.



En el capítulo 6 se hace un Análisis del Despacho con respecto a sus Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con el fin de conocer de manera clara a que barreras de entrada se enfrenta el Despacho objeto de nuestro estudio, así como también las ventajas y oportunidades que posee.

En el Capitulo 7 encontraremos las diferentes propuestas y estrategias sugeridas para la aplicación de la Planeación Estratégica al Despacho con ideas como:

- Revisión constante de procesos internos en beneficio del cliente y de la Organización.
- Información oportuna, precisa y comprensible sobre sus asuntos.
- Trabajo en equipo promoviendo un clima de confianza mutua.

Finalmente en los Capítulos 8 y 9 se ofrece los Planes de Acción para la Implementación, Evaluación y Seguimiento del Proyecto.

Además, se pretende que con lo plasmado en el presente proyecto sirva para desarrollar nuevos planes como la creación de un Plan de Negocios, o la elaboración e implementación de Manuales Administrativos que permitan de manera sencilla mejorar los procesos internos de la Organización.



Capítulo
II

Origen de las Empresas

[En este Capítulo se da una breve explicación del Origen Histórico de las Empresas y del probable origen de las Pymes en el Mundo y en México.]

[“Nunca puedes solucionar un problema con el mismo tipo de pensamiento que lo creó”
Albert Einstein]



ORIGEN E HISTORIA DE LAS EMPRESAS Y EL SURGIMIENTO DE LAS PYMES

Se puede considerar que el origen de las empresas se remonta a la antigüedad en que existían talleres artesanales en los que se trabajaba todo tipo de material con las propias manos del artesano y se vendía desde vasijas hasta pequeñas esculturas, este tipo de empresas continuaron durante mucho tiempo y casi desaparecieron al comienzo de la Revolución Industrial (siglo XVIII), que se marcó con la invención de la máquina de Vapor por James Watt en 1773, a partir de entonces las máquinas de vapor se utilizaron para accionar la maquinaria de las fábricas de hilados y tejidos y en transporte para mover locomotoras y barcos³, y es a partir de este momento histórico que comienza la historia de la Pymes, ya que estos pequeños talleres artesanales que sobrevivieron tuvieron que competir por primera vez con las grandes industrias que surgían a gran velocidad.

El enorme crecimiento que tuvieron las nuevas fabricas gracias a las maquinas de vapor tuvieron como consecuencia el cierre de muchos de estos talleres artesanales, ya que era más rentable trabajar para la industria que competir. Muchas personas dejaron sus pueblos natales para ir a las ciudades e integrarse a la fuerza laboral de las fábricas.

A fines del siglo XIX y principios del XX comienza la segunda revolución industrial que tiene como característica el cambio del uso del hierro al acero y de la máquina de vapor al uso de la electricidad y el petróleo como nuevo combustible, la mejora de los medios de la comunicación, y por supuesto la competitividad de las industrias. En México también se logra un gran crecimiento, ya que el entonces Presidente de la República Porfirio Díaz invirtió en la construcción de las vías de ferrocarril, que acortaron distancias en todo el país.

La siguiente etapa fue el Gigantismo Industrial que abarco el periodo de las 2 guerras mundiales, este tiempo se caracterizó por la utilización de la tecnología con fines bélicos. Este periodo también abarca la depresión económica del 29 que marco una crisis mundial nunca antes vista, en que algunas empresas quebraron pero otras crecieron a niveles descomunales. Nunca se vio una crisis de esta magnitud hasta que en septiembre de 2008 quebró uno de los bancos más grandes de Estados Unidos, el Washington Bank, lo que trajo un gran

³ RINCÓN Arce, Álvaro, ABC FÍSICA, Tercer Grado de Secundaria, Editorial Grupo Herrero, México, 1996, Primera Edición, pág. 25



periodo de poca estabilidad económica en ese país y consigo la de otros mas, incluyendo a México.

La era moderna va de 1945 a 1980 y esta etapa se hace una total distinción entre los países industrializados y aquellos que están en vía de desarrollo, la tecnología tiene un gran salto ya que se fabrican nuevos materiales sintéticos y atraen la atención de nuevos mercados, se inventa la Televisión a colores y la computadora. Las empresas multinacionales tienen un gran crecimiento, surgen empresas nacionales y microempresas.

Finalmente llega la era de la Globalización o de la Información, que va de 1980 a la actualidad, la competitividad aumenta y con ello las dificultades para comprender el comportamiento del mercado. En México también tiene afecto la era de la Globalización, después de cerrar sus puertas al mundo como medida de proteccionismo económico decide unirse en 1986 a la GATT (Hoy OMC), trayendo a nuestro país todo un “mundo” de nuevos productos, pero que, con el tiempo.

Lo anterior también han afectado al mercado interno, en especial a la Pymes que tienen que competir con empresas extranjeras por el mercado dentro del país, por lo que se han tomado medidas preventivas y hasta correctivas mediante la creación de aranceles y de cuotas compensatorias que *“es un impuesto complementario que se le cobra a los bienes producidos en condiciones de prácticas desleales para el comercio exterior, con el objetivo de neutralizar la deslealtad y permitir que el producto entre al mercado mexicano en niveles “normales” de precio protegiendo así a la industria y comercio locales”*⁴, sin embargo, esta medida ha dejado de ser una solución porque de los aranceles ya están perdiendo su fuerza con las firmas de tratados internacionales como el TLCAN, TLCUE, ya que parte de estos tratados consiste en la disminución progresiva de estos aranceles y se hizo además el compromiso de que con el tiempo desaparecerán por completo.

En cuanto a las cuotas compensatorias, China, que es uno de los países con más cuotas compensatorias en nuestro país (poco más de 85) pero al haberse integrado este país a la OMC en 2001, compromete a México a la desaparición de estas cuotas, poco a poco vamos dándonos cuenta de sus consecuencias.

⁴ REYES Díaz-Leal, Eduardo, ¿POR QUÉ DE CHINA?, Editorial Bufete internacional, México, 2003, Primera Edición



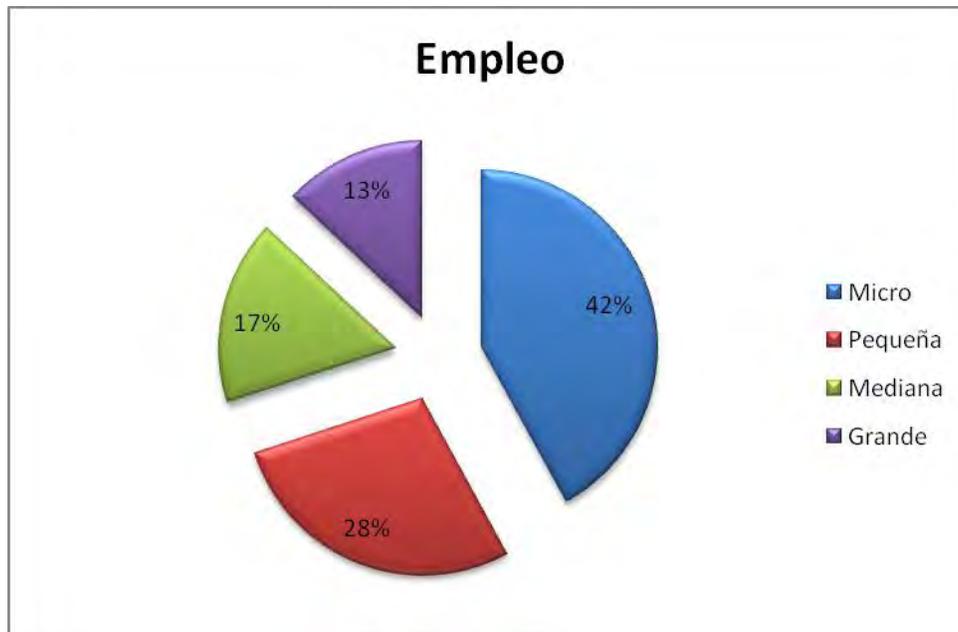
LAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD

Actualmente las empresas ya no son como las de antes, ya que ahora se le da más importancia a la Administración, a los objetivos y a las estrategias para cumplirlos, el tiempo ya es una prioridad, y ahora no solo se buscan utilidades, sino sobresalir en un mercado competitivo y para ello explotan todos sus recursos físicos o materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos.

LAS PYMES EN MÉXICO:

En México, según cifras del INEGI y de la SE (Secretaría de Economía), las PYMES son el principal eslabón que sostiene la economía del país, es decir, tan solo en el periodo de 2001 a 2004 en México se crearon 2.3 millones de empleos, de los cuales, las Micros, Pequeñas y Medianas empresas representan más de 2 millones. Gráfica 2.1

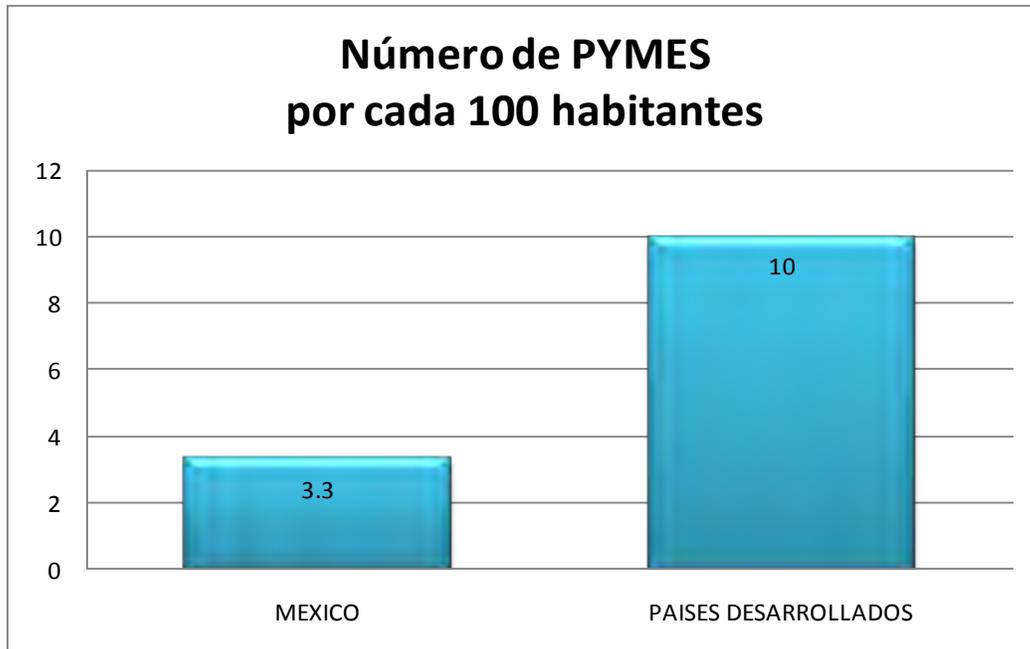
Gráfica 2.1: Empleos generados por las PyMEs





Sin embargo, esto no ha sido suficiente, ya que recientes estudios han demostrado que el número de Pymes por cada 100 habitantes en México es menor que en los países desarrollados, como se ilustra en la Gráfica 2.2⁵:

Gráfica 2.2: Número de PyMEs por cada 100 habitantes.



Otro dato importante es que el 97% de las empresas en México, son Pymes, según se describe en la Tabla 2.1 y se ilustra en la Gráfica 2.3:

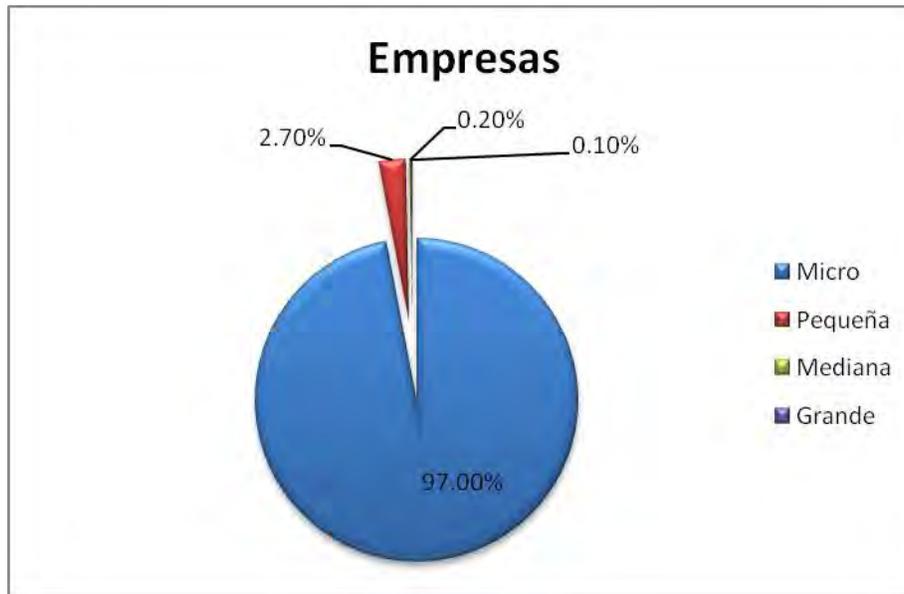
Tabla 2.1: Porcentaje de empresas Pymes en México

Empresa	% Unidad económica	Personal ocupado	% PIB
Micro	97.0	47 %	31
Pequeña	2.7	20 %	26
Mediana	0.2	11 %	12
Grande	0.1	22 %	31

⁵ Empresas y Empresarios (Periódico de Negocios Quincenal), MUNDO EJECUTIVO, Año 3, No. 49, México, 1al 15 de Abril 2008, Portada, 70 Convención Bancaria



Gráfica 2.3: Porcentaje de empresas Pymes en México



Lo anterior sin tomar en cuenta al sector informal, que aunque representa una competencia desleal a las empresas bien establecidas, también tienen una participación importante en PIB, aún aunque estas no pagan impuestos.

Las Pymes, al ser empresas con menos recursos con los cuales competir no le da la debida importancia a la Administración, esto quiere decir que las personas que deciden emprender aún no tienen claro que es lo que quieren, si solo desean un negocio o una empresa, el 80% de las Pymes que abren en nuestro país solo buscan satisfacer las necesidades económicas inmediatas, mientras que el 20% restante tienen una orientación como empresa, la cual tiene un visión de crear valor en los bienes y servicios que ofrecen, estas cifras redundan en el cierre de estas empresas, que según estas mismas estadísticas se sabe que del 100% “de las empresas que se crean en México, el 98% fracasan en el primer año; al siguiente solo quedan entre 0.4 y 0.5 por ciento”⁶.

En la Tabla 2.2 se transcribe la clasificación para diferenciar el tamaño de las empresas en México según la Secretaría de Economía:

⁶ Empresas y Empresarios (Periódico de Negocios Quincenal), MUNDO EJECUTIVO, Año 3, No 50, México, Del 16 al 30 de Abril, pág. 22, “Abra su negocio a las necesidades del cliente”



Tabla 2.2: Clasificación de Empresas, SE

Número de empleados	Micro	Pequeña	mediana	Grande
manufactura	1-10	10-100	100-250	Más de 250
servicios	1-10	10-50	50-100	Más de 100

Otra clasificación que cabe hacer mención fue la que se hizo a fines de 2006 y principios de 2007, para poder distinguir a las pymes, porque cuando una empresa se acercaba a solicitar un crédito a la banca cada institución tenía criterios diferentes para definir el tamaño de una PYME. Por ello, el Banco Nacional de Comercio Exterior, Nacional Financiera y la banca comercial consideraron que una buena forma de atacar el problema es definir qué es una PYME⁷.

En la 70 convención bancaria cuando se hablo del apoyo a las Pymes se dijo que desde ahora se iba a clasificar también a las pymes en congruencia a su volumen de ventas, como se puede apreciar en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3: Clasificación Empresas por Volumen de Ventas (70 Convención Bancaria)

VOLUMEN DE VENTAS

MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
DE 0 A 2'000,000	DE 2'000,001 A 40'000,000	DE 40'000,001 A 100'000,000

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, los bancos rechazan dar algún tipo de crédito, “siendo las principales causas, el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías, así como la indiscutible falta de información en esta materia⁸”.

⁷ ElUniversal.com.mx, México, Periódico publicado vía Internet, Martes 27 de Marzo de 2007 (11:43 A.M.)

⁸ ELTINK, Peter, LAS PYMES UN IMPORTANTE SEGMENTO EN CRECIMIENTO, MANAGEMENT TODAY, EN ESPAÑOL (Revista de Negocios), México, Abril 2005, Págs. 14 y 15



CONCLUSIONES:

Las Pymes en México son y seguirán siendo el motor de la economía del país, generan la mayor parte de los empleos, contribuyen de manera importante al PIB y fomentan la inversión en el país, sin embargo se da mayor importancia a las grandes empresas, cuando se logre entender la importancia de estas empresas, se podrá pensar en un crecimiento real para México, y solo se conseguirá si se les brinda:

- 1) el apoyo económico
- 2) las asesorías necesarias para manejar de manera eficiente y eficaz sus recursos.

El presente proyecto pretende apoyar en este segundo aspecto a JACFIN, Organización a la cual se le posiciona como una Micro empresa.



Capítulo
III

Historia del Derecho

[En este capítulo se da una breve explicación del Origen e Historia del Derecho, la influencia romana, su llegada a México y de cómo se convirtió en lo que hoy conocemos como el Derecho Mexicano.]

[“Quien adora pequeñeces no merece grandezas.”
Andre Kostolany]



ORIGEN E HISTORIA DEL DERECHO

Desde sus orígenes el hombre se ha vivido en Sociedad, por lo que se tuvo que pensar en una manera de resolver los conflictos que inevitablemente surgen dentro de un grupo de personas que son diferentes y en ocasiones antagónicas entre sí, en principio, el más fuerte era el que tenía la última palabra, entonces probablemente la fuerza precedió al Derecho, ya que un hombre u hombres que tenían el poder físico necesario, impusieron sus propias normas para poder vivir en sociedad.

La transición hacia la agricultura, y en consecuencia al sedentarismo, permitió al hombre primitivo a formar comunidades en las que la ayuda mutua permitió resistir a los cambios físicos de la naturaleza, pero con ello también surgieron las ideas jurídicas de propiedad y posesión.

Pero tal vez, lo que realmente marca a la historia del Derecho, es el momento es que se busca mantener un documento de forma permanente, grabándolo en materiales que resistan con facilidad el paso de los años.

El código de Hamurabi, es tal vez, el más famoso de los que se conoce en la actualidad, sin ser el primero, ya que los sumerios han dejado huella profunda, aunque escasa, de su sistema de derecho. Este código contiene 280 preceptos de los cuales 60 no se entienden en lo absoluto, pero en encontramos algunos conceptos sobre deudas, delitos (ley del talión), matrimonio, divorcio, patria potestad, derecho sucesorio y contratos de comisión, de prestación de servicio y arrendamiento.

La aparición del derecho hebreo marca otro momento histórico por el surgimiento de sus Leyes para ser cumplidas por una comunidad y que comienza con las tablas de los 10 mandamientos que Dios impone a su pueblo y que da a conocer a través de un líder hebreo llamado Moisés.

EL DERECHO ROMANO⁹

El Derecho Romano es considerado el origen del Derecho actual, este derecho rigió a la sociedad romana desde su fundación por Rómulo en 753 a.C. y hasta la muerte del emperador Justiniano en 565 d.C.

⁹ BRAVO González, Agustín, BRAVO Valdés, Beatriz, PRIMER CURSO DE DERECHO ROMANO, Editorial Pax – México, México, 1978, Cuarta Edición



Un aspecto importante que tuvo Roma desde su fundación fue que el Rey era elegido por un senado, que en principio, cuando Rómulo reinó, contaba con 100 senadores, con el tiempo se redujo el número, a la muerte del Rey, los patricios (el senado) y los aristócratas de Roma elegían al sucesor del emperador, mediante los comicios curianos.

Gran parte de las normas de derecho modernas son por la aportación en materia jurídica de Roma al mundo y han sido principalmente en materia de Derecho Privado al igual que en materia Técnica Jurídica.

Para los romanos, la justicia era el criterio práctico conforme al cual se lograba una verdadera y sana ordenación al interior de la comunidad, lo que permitía resolver los problemas presentados ante los tribunales. La equidad, entonces, se convierte en la justicia, aquí la equidad se convierte en el criterio corrector para adaptar el derecho a los problemas de la vida.

Desde tiempos de los romanos existía la jurisprudencia romana que tenía su origen en el colegio de los Pontífices, pues ellos eran los guardianes del derecho, uno de sus miembros era designado anualmente para resolver las consultas de los particulares, a estos personajes se les llamaba jurisconsultos y yendo con ellos las partes se podía tener la seguridad de la validez del negocio.

Finalmente con referencia al derecho Romano, ya que no es el tema de nuestro estudio, también se puede mencionar las 12 tablas de los romanos, que eran leyes grabadas en bronce o madera y puestas en exhibición para que todos los romanos las conocieran, estas surgieron ante la necesidad de crear nuevas leyes que defendieran a los plebeyos de los patricios y la clase aristócrata, los plebeyos desconocían como iban a ser juzgados exactamente y normalmente los patricios aplicaban la tradición pontifical según convenía a sus intereses. Por ello, una de las reclamaciones plebeyas solicitaron la codificación de la tradición en forma de leyes y aún a la fecha se les sigue considerando fuente de todo derecho, público y privado. Duraron vigentes hasta el gobierno de Justiniano en el 565 de nuestra era.

Lamentablemente las tablas se perdieron con el transcurso del tiempo pero a lo largo de los siglos se hicieron estudios y se cree saber cuál era su contenido, sin embargo, también hay muchas dudas con respecto a esto, de cualquier manera, a continuación enuncio su probable contenido:

- La primera y segunda tabla se referían a la Organización Judicial y al procedimiento, principio y desarrollo del juicio.
- La tercer tabla se refería a la ejecución de los juicios contra los deudores insolventes.



- La cuarta sobre la potestad paterna, limitando en algunos casos el amplio poder, es decir, por ejemplo si un padre mancipaba a su hijo tres veces, perdía la potestad sobre su hijo.
- La quinta tabla versaba sobre la tutela y las sucesiones.
- La sexta hablaba de la propiedad, sus normas generales, modos de transmisión y algunas de sus restricciones.
- La séptima se refería a las servidumbres.
- La octava hablaba sobre el derecho penal, el Talión e incluso de las obligaciones en general.
- La novena se refiere al derecho público y a determinadas relaciones con el enemigo.
- La decima hablaba del derecho sacro.
- La onceava y doceava complementaban las anteriores.

Lo que es cierto es que el Derecho Romano fue y es reconocido en todo el mundo como la base de todas las legislaciones actuales, de hecho, el Derecho Positivo Mexicano se fundamenta en el Derecho Romano.

EL DERECHO EN MÉXICO¹⁰

Para comprender la historia y evolución del Derecho en México se debe saber los antecedentes que durante la época precolombina tuvieron, pues como se sabe, México estaba dividido en dos grandes zona geográficas, Mesoamérica, del centro al sur de nuestro país y Aridoamérica donde las civilizaciones que ahí se desarrollaron tuvieron poco esplendor.

Los mexicas o aztecas son el pueblo mexicano que mas antecedentes del derecho tiene, ya que en su papel de pueblo conquistador tenía el privilegio de cobrar impuestos y tributos a los pueblos conquistados, pensaban tener el derecho divino de intervenir en la vida de los demás pueblos.

Las clases sociales existentes consistían en:

- Macehualtin (Gente del Pueblo)
- Tlatatoquin (Esclavos)

¹⁰ GONZÁLEZ, María del Refugio, HISTORIA DEL DERECHO MEXICANO, Editorial UNAM, México, 1983, Primera Reimpresión



- Pipiltin (Gente Noble)
- Calpulli (Altos linajes entre los mexicas)
- Tlatoani (Emperador)

Este último era el puesto de mayor jerarquía entre los mexicas, el cual tenía la facultad de crear leyes y ser juez máximo, tenía consejeros pero con poder muy limitado. Los tres últimos emperadores de México – Tenochtitlán fueron Moctezuma, Cuitlahuac y Cuauhtémoc respectivamente. Los calpullis podían apoyar también en la administración de las finanzas del imperio.

También se tienen antecedentes de derecho privado, que consistía en todo lo referente a asuntos familiares, transferencias de propiedad y relaciones comerciales.

EL DERECHO DURANTE LA COLONIA

En 1521 tras largas batallas contra los españoles cae Tenochtitlán, inmediatamente se impusieron dos tipos de gobiernos, el de el Virrey, principal representante de Rey de España en México y la Iglesia Novohispana, que mediante cabildos lograron establecer las leyes en la Nueva España, tanto para los españoles como para los indígenas. Donde los derechos de los españoles eran superiores a los de los indígenas, pues se tenía un esquema que ayudaba a determinar quienes tenían más derechos, tomando en cuenta lo siguiente:

- a) **Lugar de nacimiento:** Donde los españoles tenían la mayor importancia, seguida de los extranjeros y finalmente los criollos, el resto no tenían derechos.
- b) **Origen:** Hijos de matrimonio legítimo o ilegítimo.
- c) **Ocupación:** Existían varios oficios, como el de eclesiásticos, militares, comerciantes, universitarios y mineros, que tenían sus propios tribunales de justicia.
- d) **La Religión que profesaban:** Habían católicos, judíos, moros y conversos, los primeros podían ocupar puestos importantes, los últimos, podían arreglar su situación jurídica.
- e) **El lugar que ocupaban:** Muchos funcionarios tenían prohibido casarse en el estado donde gobernaban.
- f) **Sexo:** También era determinante en la situación jurídica.



- g) **Grupo Étnico:** Españoles, Indios, Mestizos, Negros, Mulatos y Castas, cada uno tenía su posición en la sociedad, sus derechos y obligaciones.
- h) **Los Naturales:** Eran los originarios de México, de estos, solo los indios caciques tenían privilegios similares a los de los españoles.

Como conclusión de este periodo, se puede agregar que el derecho solo se hacía valido a los españoles peninsulares y a todo aquel que tuviera el poder adquisitivo para obtenerlo.

EL DERECHO MEXICANO¹¹

Se puede ubicar el inicio del Derecho Mexicano al periodo que inicia con la firma del Acta de Independencia el 28 de Agosto de 1821, este periodo también se caracterizó por los muchos levantamientos, guerras internas e intervenciones y posteriormente la pérdida de más de la mitad de territorio nacional con la firma del Tratado de Guadalupe Hidalgo el 2 de febrero de 1848. Pero no fue hasta 1867 que la República se restauró con el triunfo de los liberales encabezados por Porfirio Díaz y que le daban una nueva oportunidad al país. Este tiempo se caracterizo por un gran crecimiento económico, aunque negativo para el pueblo mexicano. Este primer periodo del Derecho Mexicano termina en 1910 con caída del Porfiriato.

El siguiente periodo abarca de 1910 a 1917 que inicio con una Revolución y que significo un ajuste para el país que se encontraba en una mala situación, este periodo concluye con la firma de la Constitución del 5 de Febrero de 1917 que es la Ley Suprema de nuestro país hasta nuestros días.

EL DERECHO EN LA UNAM¹²

El 21 de septiembre de 1551, aún en el tiempo de la Colonia, fue fundada la Real y Pontificia Universidad de México (hoy Universidad Nacional Autónoma de México) y con ella la antigua Escuela Nacional de Jurisprudencia, pero no fue hasta el 6 de marzo de 1951, por acuerdo del Consejo Universitario, que esta última se transformó en Facultad de Derecho.

Desde su fundación la Facultad ha procurado dar consistencia y fortaleza primero a un sueño de Nación que llevo a la Independencia de México y actualmente a la ética manera de ejercer el Derecho. Su presencia en la historia de México se remonta a los propios orígenes del país cuando nacían las raíces del ser de México, la

¹¹ MARGADANT S., Guillermo Floris, INTRODUCCIÓN A LA HISTORIA DEL DERECHO MEXICANO, Editorial Textos Universitarios, UNAM, México, 1971, Primera Edición

¹² Historia de la Facultad de Derecho, UNAM, México, www.derecho.unam.mx / 23 de Septiembre de 2008 (12:25 P.M.)



Universidad al establecer sus cimientos, dispuso como uno de sus pilares la enseñanza del Derecho. Actualmente la Facultad de Derecho cuenta con 10,800 alumnos y 898 profesores.

LA CARRERA DE DERECHO EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO

En 1960 se inaugura la Universidad del Valle de México, que en principio era una Universidad con bases en el Plan de estudio de la Universidad de Harvard, posteriormente la UVM adopta el plan de estudios de la UNAM pero luego en el año de 1997 adoptó el Plan de estudios de la SEP, sin embargo, el Lic. Alejandro Vidal se tituló en 1992 bajo el Plan de estudios de la UNAM que estaba aún vigente.



Capítulo
IV

Antecedentes de JACFIN

[En este Capítulo se da una breve explicación del origen de la Idea que dio lugar a la Firma y la situación que vive al día de hoy.]

["La vida se expande o se encoge en proporción directa del Valor de uno mismo."
Ananis Nin]



ANTECEDENTES

El Jurídico Administrativo Contable y Financiero, en adelante JACFIN, S.C., es una empresa que nació el 23 de Octubre de 2007 en la Ciudad de México, encabezado por el Lic. Jesús Alejandro Vidal Sánchez, por su esposa Blanca Estela Moreno Corchado y sus hijos Valeria Alejandra Vidal Moreno y Marcos Daniel Vidal Moreno.

ORIGEN DE LA IDEA:

La idea surgió primero, de la necesidad de tener una fuente de ingresos económicos, debido a que el Lic. Vidal sale de Banorte, empresa en la que trabajo por 9 años y segundo, de querer aprovechar los estudios, conocimientos y experiencia del Lic. Alejandro Vidal obtenidos a lo largo de su Carrera Profesional como Licenciado en Derecho, ya que dedicó la mayor parte de su vida profesional a la cobranza vía extrajudicial.

Al hacer un análisis profundo de las ventajas y probabilidades de éxito que se tenían para poder arrancar la Empresa se concluyo que existían los suficientes recursos para este objeto, es decir, se contaba con el apoyo de un Administrador y una Licenciada en Ciencias de la Comunicación, hijos del Lic. Alejandro Vidal, y su esposa, maestra de inglés con estudios y experiencia como secretaria bilingüe y con habilidades contables y administrativas, y un socio capitalista, el Lic. En Derecho José Luis Rangel Disciplina, y por decisión unánime el Despacho se ubicaría físicamente en la casa del Lic. Vidal (Dibujo 4.1).

Con el apoyo de estas personas, el Lic. Vidal decide abrir el Despacho, poniendo como socios a todos los miembros de la familia Vidal Moreno por lo que después de tramitar el Acta Constitutiva del negocio, comienza a operar formalmente.

SERVICIOS:

Los principales servicios que ofrece el despacho son:

- 1.- Formular todo tipo de estudio jurídico.



- 2.-Dar asistencia técnica jurídica a personas físicas o morales.
- 3.- Representar a personas físicas o morales en la recuperación extrajudicial y/o judicial de sus créditos y proporcionar asesoría legal a los mismos.
- 4.- Intervenir por cuenta de los clientes en transacciones o negocios como peritos en derecho.
- 5.-Formular todo tipo de convenios o contratos.
- 6.-Representar como apoderados a los clientes por su cuenta actos de dominio y/o administración y/o pleitos y cobranzas.
- 7.- En general desempeñar todas las actividades propias e inherentes al ejercicio de la licenciatura en derecho (abogacía).
- 8.- La realización de todo acto y la celebración de todo contrato tendiente al logro de los fines sociales.
- 9.- La impartición de cursos, seminarios, mesas redondas, conferencias, clases y la publicación de folletos y revistas relacionados con el objeto social.
- 10.- La recuperación de cartera vencida de tiendas comerciales, así como de Instituciones de Crédito, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.
- 11.- Participar de toda Licitación tanto privada como pública, incluyendo las de Cartera Vencida de las Instituciones y tiendas departamentales, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.
- 12.- La administración de la Cartera Vencida de las Instituciones y tiendas departamentales, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.

SITUACION ACTUAL

Tiempo después, el socio capitalista decide separarse del Despacho debido a que sus intereses ya no son los mismos que los de la empresa.

La empresa, al ir iniciando actividades carece de varios factores que pueden ayudar a administrarla y posteriormente ayudarla a crecer con respecto a su competencia.



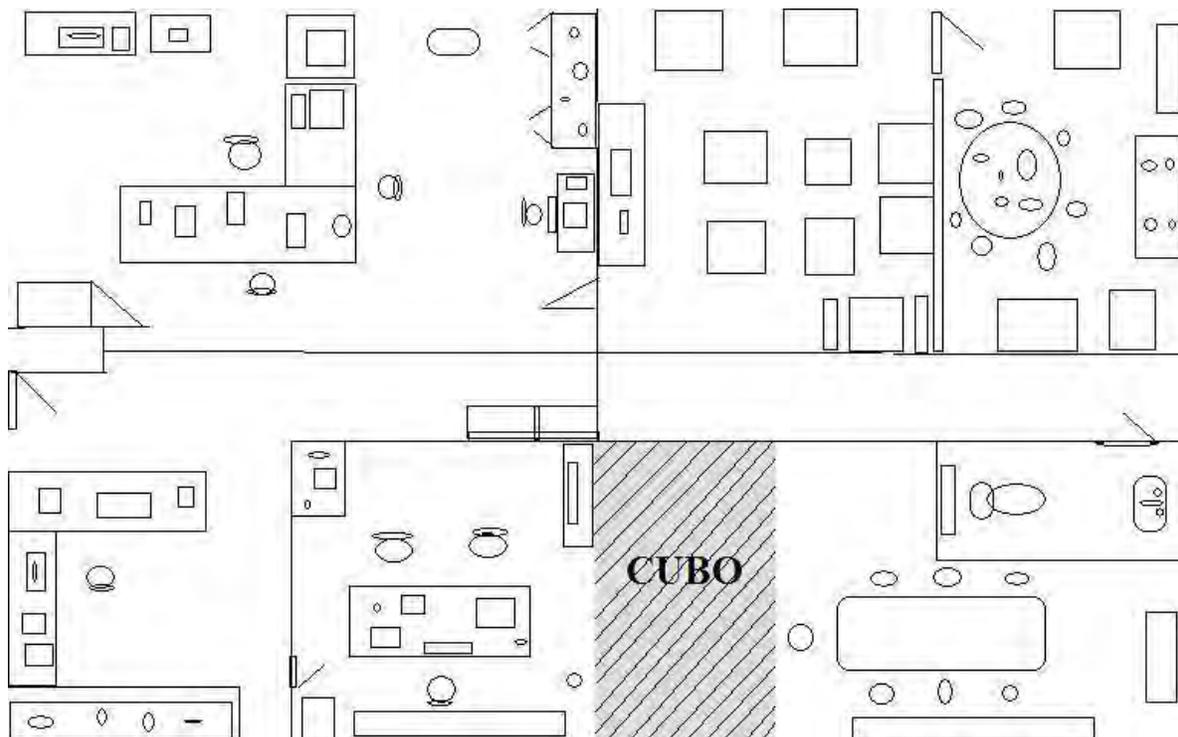
Se acordó con los directivos de la Organización comenzar con una Auditoría Administrativa que ayudaría a detectar las Áreas de Oportunidad de la Organización y posteriormente ofrecer alternativas de solución.

MERCADO ACTUAL

Debido a que es una empresa de reciente creación y por la falta de recursos tanto físicos como económicos su mercado se reduce a:

- BANORTE, quien otorga cartera vencida.
- Otros clientes (Personas físicas que solicitan apoyo de tipo legal)

Plano 4.1: Croquis Oficina JACFIN, S.C.





Capítulo
V

Marco Teórico

[En este Capítulo se plantea el problema y se proponen opciones de solución dando explicación del porque estas son las más adecuadas.]

[“Nada es especialmente difícil si divides el trabajo en pequeñas metas.”
Henry Ford]



MARCO TEÓRICO

CONCEPTO

El marco teórico es la parte del proyecto que reúne información documental que ayudará a la investigación para establecer una teoría sobre el problema que tenemos y como se utilizará esta información para resolverlo.

OBJETIVO DEL MARCO TEÓRICO DENTRO DEL PROYECTO.

Establecer una metodología para proceder, establecer un problema y abordarlos científicamente de tal manera que se resuelvan los problemas que afectan el ambiente tanto interno como externo en que se desenvuelve la empresa objeto de nuestro estudio.

El marco teórico es el camino a seguir, mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano y de manera reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual¹³.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA:

La Organización ya cuenta con Misión, Visión y Valores, a continuación se transcriben:

FILOSOFIA EMPRESARIAL:

MISIÓN:

Brindar soluciones integrales y oportunas a problemas Jurídicos y Administrativos, a toda persona física o moral que así lo requiera, mediante un servicio personalizado y amable brindado por personal eficiente, altamente especializado y actualizado.

¹³ MORA Ledesma, Martín, SEPÚLVEDA Ortiz, Patricio, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Limusa, Noriega Editores, Secretaria de Educación Pública, CONALEP, México, 1999, Primera Edición



VISIÓN:

Ser la primera empresa 100% mexicana Líder en Soluciones Jurídicas, Administrativas, Contables, Financieras y Aduanales con oficinas en las principales ciudades de la República Mexicana para estar al alcance de las necesidades de nuestros clientes.

VALORES INSTITUCIONALES:

- **HONESTIDAD:** Brindar un servicio que inspire confianza en nuestros clientes y que todos sus asuntos se manejen con toda confidencialidad.
- **INTEGRIDAD:** Cumplir y superar lo que se espera de nosotros, demostrando profesionalismo, tratando justamente a las personas, siendo autoexigentes y transparentes en todos nuestros actos.
- **COMPROMISO:** Respetar profesionalmente las responsabilidades y promesas adquiridas, actuar con disciplina y honestidad.
- **CALIDAD TOTAL:** Ser proactivos y creativos en la búsqueda de la eficiencia y la mejora continua.
- **LEALTAD:** Ser el principal aliado de nuestros clientes en la solución de sus problemas de tipo legal.
- **LIDERAZGO:** Ser un líder en innovación de servicios oportunos y diferenciados que resuelvan y satisfagan realmente las necesidades de nuestro mercado mediante la creación de valor.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Sumar talentos y esfuerzos de manera sinérgica como única forma de trabajo, manteniendo una actitud de colaboración y solución conjunta y compartida.

ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL (ORGANIGRAMA ANALÍTICO)

1000. DIRECTOR GENERAL: Lic. Jesús Alejandro Vidal Sánchez.



1100. GERENCIA DE JURÍDICO: Ser el medio de solución a los problemas legales y de cobranza de nuestros clientes, mediante procesos eficientes y eficaces y lo más avanzado en tecnología.

1110. **RECUPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CARTERA VENCIDA** (Coadyuvar la pronta y efectiva recuperación del crédito).

1120. **GESTORIAS Y COBRANZAS TELEFÓNICAS** (Call Center).

1130. **DERECHO ADMINISTRATIVO** (Trámites ante Dependencias Gubernamentales).

1200. GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS: Garantizar a la empresa estabilidad económica mediante la correcta administración y utilización de los recursos financieros de la Organización.

1210. **TESORERIA** (Pagos y depósitos de todo tipo (Incluido Nómina), servicios, inversiones y administración de costos fijos y variables).

1220. **COMPRAS** (Insumos, limpieza, papelería y equipos de oficina)

1230. **CONTABILIDAD GENERAL** (Elaboración de estados financieros)

1300. GERENCIA DE COMUNICACIÓN Y MERCADOTECNIA: Ser el enlace entre la Organización y sus Clientes Internos y Externos mediante procesos de comunicación eficientes y eficaces.

1310. **RELACIONES PÚBLICAS** (Planeación de Fiestas, Reuniones y todo tipo de Eventos que beneficie la imagen de la Organización).

1320. **COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA** (Dar a conocer decisiones de la Dirección de manera oportuna a los clientes internos y externos).

1330. **MERCADOTECNIA** (Analizar y Definir los productos y servicios con base en las preferencias del cliente).

1400. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN: Brindar soluciones administrativas al Despacho en pro de su Desarrollo Organizacional mediante la aplicación de las técnicas correctas de la Administración y en el momento oportuno.

1410. **AUDITORIA INTERNA** (Buscar la mejora continua mediante la revisión periódica de políticas y procesos internos que involucran la operación de la Organización y la toma de decisiones).

1420. **DESARROLLO DE PROYECTOS** (Ser el área que lleva a la realidad los proyectos estratégicos de la Gerencia de Administración con el fin de ofrecer más y mejores servicios al cliente).



1430. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** (Busca aumentar la competitividad de la Organización mediante estrategias de mejora continua tanto al interior como al exterior de la Organización).

1431. **RECURSOS HUMANOS** (Administración del Potencial Humano de la Organización, administración de nómina y Capacitación).

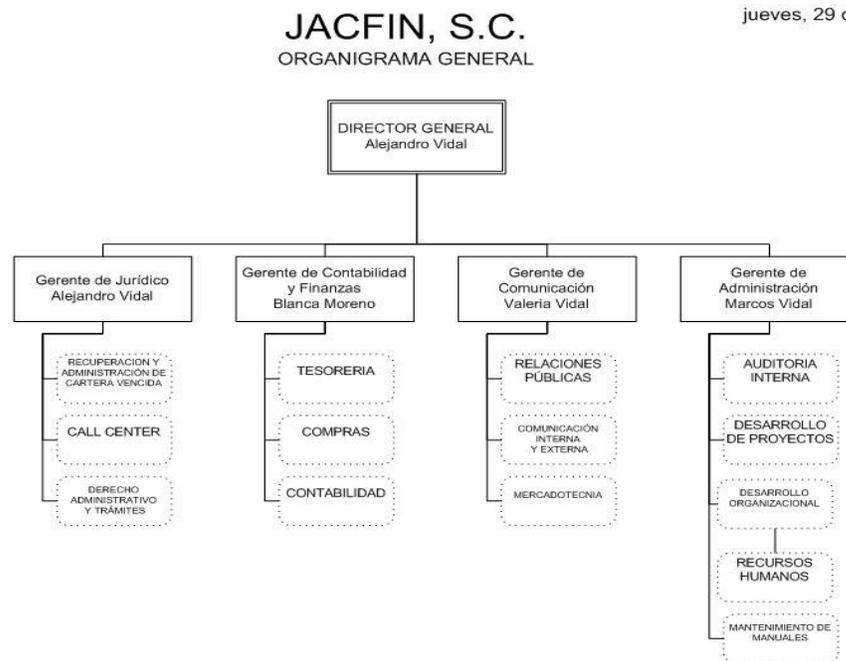
1440. **MANTENIMIENTO DE MANUALES** (Creación, Actualización y mejoramiento de los Manuales Administrativos de la Organización).

ORGANIGRAMA GRÁFICO DE LA EMPRESA

Diagrama 5.1: Organigrama de JACFIN

LIC. JESÚS ALEJANDRO VIDAL SÁNCHEZ
DESPACHO JURÍDICO ADMINISTRATIVO

jueves, 29 de mayo de 2008



INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Mediante el análisis de la Estructura Organizacional Actual, Antecedentes, Misión, Visión y Valores Institucionales se elaboraron las siguientes preguntas para formular al Director General con respecto a la Organización:



1. ¿Se han investigado las necesidades del cliente?
2. ¿Son aceptados por los clientes los tiempos en que se llevan los asuntos?
3. ¿La estructura actual de la empresa facilita la comunicación interna y externa?
4. ¿Los costos permiten un buen margen de utilidad?
5. ¿Se tomó en cuenta para la localización de la empresa el correcto Desarrollo de sus actividades?
6. ¿Qué ventajas competitivas tiene la localización de la empresa?
7. ¿Son adecuadas las áreas funcionales del despacho?
8. ¿Existe una adecuada división del trabajo?
9. ¿Los miembros de la organización conocen bien sus funciones y los límites de sus puestos?
10. ¿Existe un control de pagos por cada uno de los casos que se lleva?
11. ¿Existe un control de pagos entre socios?
12. ¿Existen planes alternativos para el mantenimiento de las instalaciones del despacho?
13. ¿Existen planes para desarrollar los demás servicios que se ofrecerán en el despacho?
14. ¿Se posee una Filosofía Empresarial?
15. ¿En que se basan la Misión, Visión y Valores Institucionales actuales?
16. ¿En qué forma se busca la calidad total?
17. ¿Existen estándares de Calidad y cómo se fijan?
18. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los estándares?
19. ¿Se han establecido rutas adecuadas para el cumplimiento de los objetivos con respecto a la calidad?
20. ¿Existen planes a futuro para ampliar los nichos del mercado?
21. ¿Existen alianzas estratégicas con otros despachos?
22. ¿Existen planes de ampliar los servicios a otras partes del país?
23. ¿Se han identificado las barreras de entrada al mercado?
24. ¿Se han considerado las necesidades del cliente para ofrecer servicios adicionales al Derecho?
25. ¿Existen servicios complementarios?

ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS CON EL CUESTIONARIO

A través de las respuestas obtenidas mediante el Cuestionario preliminar, conocemos mejor la situación actual de la empresa, el socios fundadores tienen una idea clara de las necesidades del cliente, debido en gran medida a los



conocimientos del Director General, por ello se ha iniciado con los servicios que actualmente ofrece el despacho, sin embargo, les gustaría tener más información de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales para brindar un servicio completo.

Los tiempos que se toman para llevar los casos son los adecuados, ya que una profesión como la del abogado demanda ser puntal en la presentación de escritos en los Juzgados, dar respuesta a los abogados oponentes, etc., porque de lo contrario puede causar problemas al cliente, sin embargo, la carencia de personal no hace posible tener una mayor cartera de clientes.

El tamaño de la empresa no dificulta las comunicaciones interna y externa, pero se ha pensado en crear un área de Comunicaciones para mantener la buena comunicación sin importar que tanto crezca la Organización y dar a conocer los servicios del despacho mediante la organización o en la participación de eventos, hacer investigaciones de mercado y desarrollar nuevos mercados.

Los costos actuales aún son producto de los Gastos Preoperativos y actualmente sus Costos de Instalación, Costos de Administración y de Operación se basan en el pago de servicios básicos de la Organización, como impuestos, sueldos, transporte, etc., por lo que aún no se puede hablar de utilidades reales. Debido a esto tampoco se tienen planes para el mantenimiento ni mejoras de las actuales instalaciones del despacho.

No se tomo en cuenta las actividades del Despacho para la ubicación del despacho, más bien esta fue elegida por el Director General, ya que en su casa tiene el espacio suficiente para acondicionar una oficina, y de hecho, actualmente ya tiene la apariencia de una oficina, la cual ya tiene la infraestructura necesaria para comenzar a trabajar y no dificulta el desarrollo de las actividades de la empresa. Aunque el despacho se localiza en un lugar céntrico de la Ciudad, esto no implica una ventaja competitiva ante algunos despachos que tienen mejores ubicaciones, aunque tampoco significa una debilidad, ya que se cuenta con suficientes vías de transporte para llegar al despacho y a su vez, del despacho a los juzgados.

Las áreas funcionales del despacho han sido pensadas en las fortalezas de los socios fundadores y con miras a futuro, sin embargo, actualmente no se poseen los medios suficientes para que su organigrama sea funcional, por lo tanto no existe una división del trabajo como tal, sino que las principales necesidades del



despacho han recaído sobre el Director General, debido a que es el único capacitado para el desarrollo del objeto del despacho. Otras áreas como la Administración y Desarrollo han recaído sobre uno de los socios y la de la Contabilidad y manejo del dinero sobre una de las socias. Lo cual se apega al Organigrama actual. No existe, sin embargo, una idea clara de las actividades a desarrollar, por lo que en ocasiones existen conflictos, lo que hace evidente la falta de descripciones de puestos.

Actualmente no se ha documentado ningún tipo proceso, pero en el Organigrama se puede apreciar el propósito de tener manuales en un futuro.

No existe un control de pagos de sueldos a socios o empleados formal, sin embargo, por la naturaleza del negocio, se tiene claro que será basado en pagos por objetivos alcanzados, es decir, por los avances que se presenten en los casos; lo que no se tiene establecido es un control de pagos a personal administrativo que no tiene relación directa con la operación.

Además de la Misión, Visión y Valores Institucionales, no se tiene una Filosofía formal, estos fueron elaborados con base en los planes y objetivos de los socios fundadores y de lo que quieren lograr y reflejar en un futuro.

No se ha logrado establecer planes para implementar la Calidad Total, sin embargo se tiene claro que es una filosofía que busca la mejora continua y que ayudaran a establecer estándares de calidad más altos por su enfoque al cliente, la prevención y la medición de los procesos y de los resultados para poder buscar mejorarlos cada vez más.

Actualmente no existen planes para entrar a nuevos nichos de mercado ya que el Director General tiene una fuerte carga de trabajo, sin embargo, tiene interés en ampliar sus servicios profesionales a personas con necesidades de asesorías en Administración, Comercio Exterior y con el tiempo, también hacer Auditorías Administrativas.

No existen alianzas estratégicas con otros despachos, pero se tiene el contacto con el despacho Hernández Díaz y Asociados, S.C., quienes ocasionalmente brinda apoyo y asesorías al despacho.



No se ha realizado un análisis formal de las barreras de entrada para la empresa y menos para futuros servicios, sin embargo, se muestra gran interés en que se haga este tipo de análisis para conocer las dificultades actuales y futuras.

TEORIAS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Idalberto Chiavenato menciona que para resolver los problemas a largo plazo de una empresa es necesario planear basado en la información que se obtiene de un Análisis FODA, es decir, hacer un análisis de los objetivos empresariales y comparar para saber que tan posible es cumplirlos contra las Fuerzas y Debilidades en el ambiente interno y las Oportunidades y Amenazas en el ambiente externo de la Organización, para aclarar este punto se transcribe lo siguiente:

“La estrategia empresarial... implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial de anticiparse a las necesidades y demandas del mercado...” es decir, *“... debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.”*

“La implementación exige planeación, es decir, la estrategia empresarial requiere un plan básico – la planeación estratégica – para que la empresa pueda enfrentar todas estas fuerzas en conjunto¹⁴”.

Por otro lado, Joaquín Rodríguez Valencia afirma que la posición donde se encuentra la empresa actualmente y el punto donde desea estar está separado por una brecha estratégica y que únicamente mediante un plan estratégico se podrá cerrar esta brecha. En la Tabla 5.1 se mencionan las razones que han hecho de la planeación estratégica la principal herramienta de los administradores en los últimos años¹⁵.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2001, Tercera Edición, Pág. 145

¹⁵ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, CÓMO APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Editorial Cengage Learning, México, 2007, Quinta Edición



Por otro lado, CUNNINGHAM menciona que el Gerente es una persona que siempre tiene que estar tomando decisiones, para ello tiene que basarse en el Proceso Administrativo, porque esto conduce al cumplimiento de los objetivos, la planeación *“determina por adelantado lo que necesita ser hecho para alcanzar una meta en particular. Planear decide cómo, cuándo, dónde y por quién un proyecto debería ser hecho. Esto incluye pronósticos, establecimiento de metas y selección de procedimientos para decisiones de implementación (trad.)¹⁶”*.

Finalmente, Ronald Ballou¹⁷ dice que para saber el mejor camino para llegar a un lugar, primero se tiene que saber a dónde se quiere llegar, por esto considera importante crear una buena estrategia corporativa y lo primero que necesita es establecer objetivos claros para la empresa, ya sea que persiga utilidades, sobrevivencia, participación en el mercado o crecimiento.

El siguiente paso, es el establecimiento de estrategias para el cumplimiento de estos objetivos mediante componentes como los Clientes, Proveedores, Competidores y la misma Compañía, para ello se hará un Análisis de las necesidades, fortalezas, debilidades, orientaciones y perspectivas, que no es otra cosa que el Análisis FODA.

Finalmente, se vuelven a escribir los objetivos basados en los resultados del FODA para que sean más alcanzables de modo que se establezcan nuevas estrategias alternativas para enfrentar los problemas reales de la Firma y conviertan los planes en una realidad. Teniendo claro las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y la posición en el mercado de la Organización, estas estrategias se convertirán en rumbos específicos en que se harán realidad la Misión, Visión y Valores de la Organización.

¹⁶ CUNNINGHAM, William H., *et al.* INTRODUCTION TO BUSINESS, Published by South Western Publishing, USA, 1989, Second Edition

¹⁷ BALLOU, Ronald H. LOGÍSTICA, ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2004, 5ta. Edición, Pág. 34



Tabla 5.1: Aspectos importantes de la Planeación Estratégica (Joaquín Rodríguez)

Aspectos que han hecho importante la Planeación Estratégica	
Acontecimientos	Descripción
Aceleración del Cambio Tecnológico	A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia
La creciente complejidad de la actividad gerencial	Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa
Creciente complejidad del ambiente externo	La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no que hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
Un intervalo mayor entre los resultados futuros	Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de las decisiones actuales y utilidades a largo plazo, que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN:

Basado en la investigación anterior y en la información recabada de la organización objeto de nuestro estudio, se concluye que la mejor solución a las necesidades de la empresa JACFIN es la **Planeación Estratégica**, debido a que tanto el Director General (Lic. Alejandro Vidal) como sus socios, requieren de un método que les ofrezca soluciones a largo plazo, además, necesitan de estrategias para cumplir con los objetivos que ya se han formulado, y finalmente, requieren de un seguimiento especializado, basado en metas, tiempos, y de responsables de estas actividades.

La estrategia permite establecer oportunidades e identificar los peligros del entorno, como visualizarla y considerar el ambiente externo al utilizar los recursos y capacidades propias de la empresa; ambas son un vínculo crítico de unión estratégica ya que le proporcionan información para establecer su propósito y misión estratégicos para influir en acciones y ponerlas en práctica.

Como parte de esta solución se proponen el análisis de los siguientes puntos para realizar un diagnóstico adecuado de la Firma:

- FODA
- Misión, Visión y Valores
- Objetivos



Además, se tiene que tener presente la importancia de hacer una **Investigación de Mercados** que según la American Marketing Association es la “*recolección, tabulación y análisis sistémico de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus propósitos de negocios*”¹⁸, esta investigación tiene como propósitos principales los siguientes puntos:

- Conocer las necesidades, expectativas, costumbres, deseos y motivaciones del Consumidor.
- Disminuir los riesgos mediante la investigación y la implantación de estrategias que ofrezcan la mayor certeza posible.
- Informar y analizar la información obtenida de una base real para mantenerla en el camino correcto

Además de lo anterior, la Administración nos ofrece distintas alternativas como las siguientes herramientas estratégicas para hacer un análisis más profundo para facilitar la implementación de la Planeación Estratégica:

Matriz Boston Consulting Group¹⁹:

Es una herramienta ideada por la Consultoría del mismo nombre y sirve para determinar las prioridades que se deben dar en la cartera de productos de una unidad de Negocio, es decir, busca la creación de Valor a largo plazo tomando en cuenta las dos principales características de un producto:

- De alto crecimiento que necesita efectivo
- De bajo crecimiento pero que genera efectivo.

Además la matriz identifica otras dos premisas básicas:

- Participación en el Mercado en relación con la Competencia
- Crecimiento del Mercado en el que opera la Empresa

Dado lo anterior, los componentes de esta matriz son:

¹⁸ FISHER De la Vega, Laura, *et. al.*, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Editorial Tipos Futura, México, 2004, 1ª Edición, Págs. 21 - 24

¹⁹ STANTON, William J., *et al.*, FUNDAMENTOS DE MARKETING, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, 13ª Edición, Págs. 682 - 684



- **Estrella:** Rápido crecimiento, Alta participación en el Mercado, este tipo de productos representan altos costos a la empresa ya que requieren de efectivo para hacerlos competitivos.
- **Vaca Lechera:** Bajo crecimiento, alta participación en el mercado, este tipo de productos no requieren gran inversión ya que la mayoría de los clientes que los consumen ya son leales y no necesitan invertir en Marketing.
- **Niño Problema:** Alto crecimiento, baja participación en el mercado. Si en un mercado de alto crecimiento se desconoce si los productos y/o servicios tendrán una baja o alta participación, entonces se debe hacer un análisis profundo, de descubrirse que no se tendrá una buena participación, se debe deshacer del problema, es decir, del producto que solo está aumentando los costos.
- **Perro:** Bajo crecimiento, baja participación en el mercado. Si el mercado en que se ofrecen ciertos productos es de bajo crecimiento y más aún, no se tiene una participación importante en este, se debe desaparecer al perro, con el fin de no hacer gastos innecesarios.

Modelo de las 5 fuerzas de la Competencia de Porter²⁰:

Sirve para verificar el status actual y la evaluación de un mercado o de algún segmento de éste a largo plazo mediante la evaluación de sus Objetivos y Recursos:

- **Rivalidad Interna entre Competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La participación de estas empresas de la misma industria pueden afectar de la siguiente manera:
 - Bajar Precios
 - Incrementar líneas de producción
 - Variaciones de Costos
 - Exceso de capacidad instalada
 - Productos No Diferenciados
 - Adecuación de Precios

²⁰ PORTER, Michael E., VENTAJA COMPETITIVA, CECSA, México, 1980



- Fuertes Barreras de Salud
- Importancia de un cliente

- **Amenaza de Entrada Potencial de Nuevos Competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La entrada de nuevos competidores afecta:
 - Las utilidades
 - La demanda del mercado
 - Reduce la concentración del mercado en:
 - Economías a Escala
 - Lealtad a la marca
 - Curva de Aprendizaje
 - Protección del Gobierno

- **Amenaza de Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
 - Los bienes sustitutos afectan a la competencia.
 - Los bienes complementarios alimentan la industria
 - Disponibilidad de sustitutos
 - Relación valor – precio de sustitutos
 - Elasticidad

- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
 - La concentración relativa en la industria
 - Volúmenes de compra
 - Disponibilidad de insumos sustitutos
 - Relaciones de Inversión entre la industria y proveedores
 - Habilidad de proveedores para discriminar precios



- **Poder de Negociación de los Clientes:** A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
 - o Muchos o pocos clientes
 - o Buena información sobre los clientes
 - o Sensibilidad al precio.

Benchmarking²¹:

Es un proceso sistemático y continuo que tiene el propósito de mejorar a la Organización mediante la comparación, evaluación y adaptación de productos, servicios y procesos de trabajo de empresas a las que se le reconocen como las representantes de las mejores prácticas.

Filosofía:

- Conocer la operación interna
- Conocer a los principales competidores de la industria
- Incluir las mejores prácticas de los competidores
- Obtener la superioridad sobre los competidores

Existen 4 tipos de Benchmarking:

- **Competitivo:** Compara ideas, procesos, productos, servicios, técnicas y estrategias de la organización con los de la competencia, la cual está dispuesta a cooperar. Tabla 5.2
- **Cooperativo:** Solicitar cooperación a organizaciones con procesos de primera clase pero que no necesariamente pertenecen al mismo sector.
- **Colaborador:** Un grupo de organizaciones comparten conocimientos e información sobre un proceso específico con el fin mejorar sus propias prácticas.
- **Interno:** Se captan las mejores prácticas internas y luego se comparten con el resto.

²¹ CAMP, Robert C., BENCHMARKING, Editorial Panorama Editorial, México, 1993, Primera Edición



El Benchmarking se enfoca a tres puntos de comparación:

- **Procesos:** Identifica los procesos y practicas más exitosas de la competencia
- **Desempeño:** Identifica la presencia en el mercado de los productos y servicios de la competencia en cuanto a calidad, precio, etc.
- **Estratégico:** Analiza a los competidores y sus estrategias para competir.

Tabla 5.2: Comparativo Competitivo (Propuesta del Autor)

BENCHMARKING COMPETITIVO	
¿QUÉ SE ESTA HACIENDO?	¿QUÉ ESTAN HACIENDO?
¿CÓMO SE ESTA HACIENDO?	¿CÓMO LO ESTAN HACIENDO?
¿QUÉ TAN BIEN SE ESTA HACIENDO?	¿QUÉ TAN BIEN LO ESTAN HACIENDO?
CONOCIMIENTO DE SI MISMO	CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA

Se utilizará el método propuesto por el Autor Benjamín Franklin ilustrado en el Diagrama 5.2:

Diagrama 5.2: Metodología Benchmarking





GESTIÓN POR COMPETENCIAS²²

Se entiende por competencia a cualquier característica individual que se puede observar, describir y verificar en una persona con el fin de diferenciar un desempeño superior de un simple desempeño y con el objetivo de garantizar el éxito presente y futuro de la Organización.

Una persona muestra un perfil de competencia superior cuando:

- Demuestra las cualidades requeridas para realizar una tarea determinada.
- Adquiere nuevas competencias a lo largo de su vida (siempre que se le dé estímulo apropiado y el acceso a los recursos necesarios), ya que las actividades que requieren un buen desempeño hoy quizá tengan nuevos retos el día de mañana.

Competencias en la Empresa:

Las empresas de hoy deben concientizarse de que:

- Cada tipo de puesto de trabajo existente tiene características propias y deben ser ocupados por un tipo de profesionales específicos que poseen un determinado perfil de competencias.
- Necesitan una nueva generación de gerentes que ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo para la adquisición de nuevas competencias.

Para llevar a cabo la gestión por competencias dentro de la empresa se requieren de 4 pasos básicos:

- **Sensibilización:** Para alcanzar la implementación con éxito se debe lograr que todo el personal directivo y gerencial acepte esta filosofía, ya que esto depende su funcionamiento.
- **Análisis de puestos:** Una vez aceptado se debe analizar los siguientes puntos:
 - o Si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

²² GRAMINGA, María Rita, GESTIÓN POR COMPETENCIAS, MRG Consultoria e Treinamento Empresarial, Brasil



- Se debe hacer una descripción de cada puesto listando cada una de sus actividades.
- **Definición de un perfil de competencias requeridas:** Enlistar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.
- **Evaluación sistemática y redefinición de perfiles:** Se deben identificar los puntos de excelencia y los de insuficiencia para redefinir los perfiles, a aquellos que logren un desempeño superior se les dará nuevos retos para desarrollar nuevas competencias, aquellos que no logren un perfil satisfactorio se les dará cursos de capacitación.

Ventajas:

Este tipo de gestión trae consigo las siguientes ventajas competitivas a la Organización:

- Favorece la productividad y la optimización de resultados.
- Desarrollo de equipos con competencias que favorezcan sus áreas de trabajo.
- Mejora continua.
- Medición del desempeño eficiente.
- Equipos con filosofía de autodesarrollo en beneficio de ellos y de la empresa.
- La capacitación siempre será de acuerdo a las necesidades de la Organización.

Las 16 competencias Referenciales:

Finalmente se enuncian las 16 competencias universales de las áreas de liderazgo y gerenciamiento:

1. Ser una persona de muchos recursos
2. Hacer lo que conoce
3. Aprender rápido
4. Tener espíritu de decisión
5. Administrar equipos con eficacia
6. Crear un clima propicio para el desarrollo
7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas
8. Estar orientados hacia el trabajo en equipo



9. Formar un equipo de talentos
10. Establecer buenas relaciones en la empresa
11. Tener sensibilidad
12. Frenar los desafíos con tranquilidad
13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal
14. Autoconocerse
15. Tener buen relacionamiento
16. Actuar con flexibilidad.

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TOTAL QUALITY MANAGEMENT – TQM)

La Gestión de la Calidad Total es una Filosofía que tiene como principios fundamentales los siguientes puntos:

- Enfoque al Cliente
- Satisfacción de Necesidades
- Prevención de errores
- Mejora Continua

Dicho lo anterior se puede afirmar que la Calidad Total se refiere al cumplimiento de ciertos requisitos o expectativas para poder decir que algo tiene Calidad y son determinados justamente por el cliente, es decir, quienes reciben, usan o se benefician de este producto y/o servicio.

Calidad en la Pymes en México:

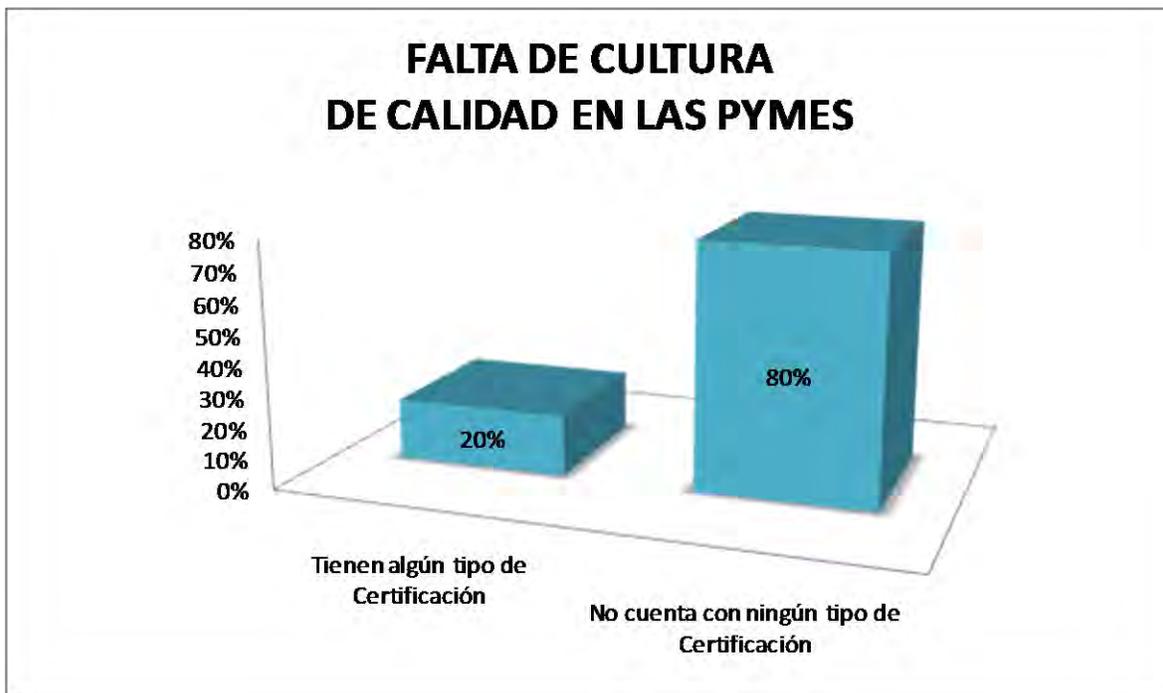
Un reciente estudio realizado por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) afirma que hoy en día certificar algún proceso de Calidad es un diferenciador, sin embargo, en 10 años esto será una necesidad si se quiere sobrevivir. De acuerdo a este estudio, en México existen aproximadamente 6 mil empresas certificadas, de las cuales 200 son Pymes²³.

Esta cifra equivale a solo el 20% de la Pymes en México, en la Gráfica 5.1 se ilustra esta situación:

²³ Empresas y Empresarios (No. 49), *Op. Cit.*, Incipiente Cultura de la Calidad, Pág. 2



Gráfica 5.1: Incipiente Cultura de la Calidad



Enfoque al Cliente:

En el pasado, se tenía la idea de que un producto de Calidad era aquel que cumplía con las normas internas de producción, sin embargo, se descubrió que si un cliente no considera que este producto sea de calidad, no lo consumirá (Figura 5.1). Todas las Organizaciones, incluyendo a JACFIN, dependen de sus clientes y deben entender sus necesidades actuales y futuras y así satisfacer sus requerimientos de manera oportuna dado que esto es la esencia del éxito. Para ello, se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos ²⁴:

- Determinación de los niveles de satisfacción/insatisfacción para la identificación de requerimientos en base a necesidades y expectativas del cliente.
- Análisis de la Información para llevar a cabo acciones de mejora en base a los resultados.
- Comunicación formal con el cliente para atención a necesidades de servicio y/o quejas.

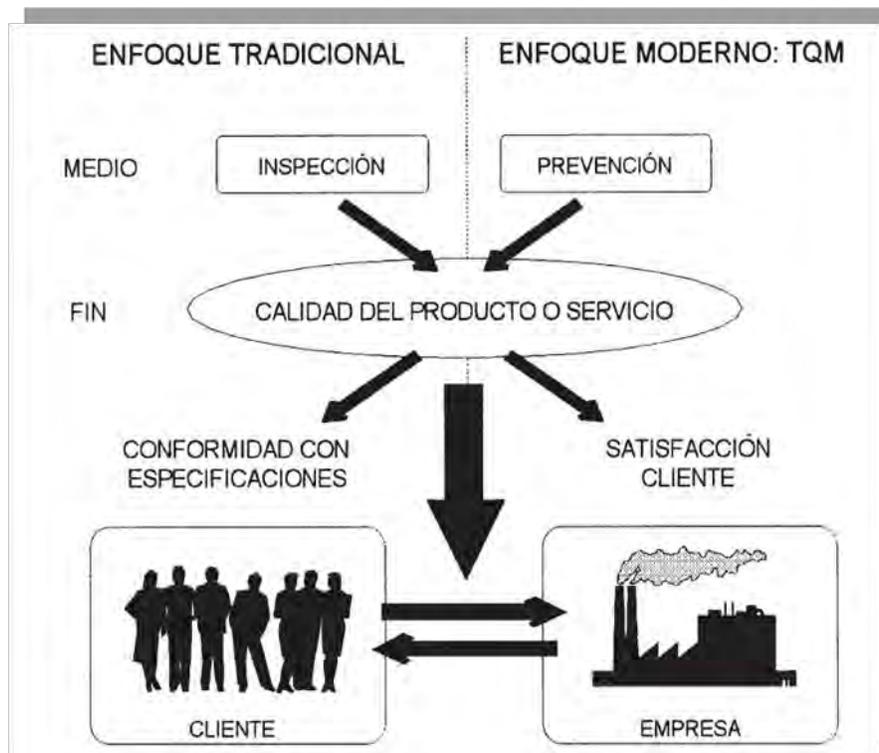
²⁴ IBS, PROYECTO DE CERTIFICACIÓN NORMA ISO 9001:2000, Sólida Banorte, México, 2004, "Los 8 Principios de la Gestión de la Calidad"



La Organización con visión hacia la Calidad Total, por lo tanto, al enfocarse al cliente, implica investigar sus necesidades y hacer que todos los Niveles de la Organización tengan presente la importancia del conocimiento de sus requerimientos al diseñar o ejecutar las actividades de la empresa²⁵.

Pero no solo se debe satisfacer las necesidades de los clientes externos, sino también las de los clientes internos, es decir, aquellas personas que trabajan en el interior de la Organización y que al igual que un cliente externo tiene necesidad de un servicio de Calidad, por ejemplo, la entrega oportuna de cierta información o el pago puntual de su nómina.

Gráfica 5.2: CALIDAD: Enfoque Tradicional vs Enfoque Moderno²⁶



²⁵ ALVEAR Sevilla, Celina, CALIDAD TOTAL, CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PRÁCTICAS, Editorial Limusa Noriega Editores, Secretaría de Educación Pública (CONALEP), México, 1998, Primera Edición, Pág. 51

²⁶ TARÍ Guilló, Juan José, CALIDAD TOTAL: FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA, Edición Electrónica Espagrac, Publicaciones de la Universidad de Alicante. México, Primera Edición, Pág. 25



Satisfacción de Necesidades:

Para poder satisfacer las necesidades y expectativas del cliente o mercado al que nos vamos a enfocar se deben conocer las características del producto o servicio que el cliente considera que tiene calidad. Una vez conocidas estas particularidades, se debe conocer otros puntos que satisfagan las necesidades del cliente como lo es el precio.

Es importante mencionar que si un cliente tiene ciertas expectativas del producto y no se cumplen, el producto o servicio no se considerará de calidad, en cambio, si se superan las expectativas del cliente, este lo considerará de calidad, lo anterior se ilustra en la tabla 5.3.

Tabla 5.3: Percepción del Cliente. Idea sugerida por el Autor.

Servicio Esperado	Servicio Recibido	=	Opinión del Cliente
+	-	=	-
-	+	=	+
+	+	=	+

Prevención de Errores:

La prevención no es otra cosa que anticiparse a los hechos o cosas que sucederán e identificar aquellas que no van acorde con el plan original y/o que pueden afectar de manera positiva o negativa el futuro del mencionado plan, o dicho de otra manera, la prevención consiste en garantizar que las cosas que planeamos se realicen de manera satisfactoria y que, de no poderse eliminar, minimizar sus efectos y prevenir que vuelvan a ocurrir, todo esto con el único fin de alcanzar los objetivos establecidos por la Organización.

En calidad, la prevención se refiere a elegir los métodos y procedimientos que aseguren que lo que realizamos sea adecuado a las necesidades y expectativas del cliente, es decir, garantizar que las actividades que se desarrollan en una Organización cumplan con los requisitos de Calidad.



Para lograr esto, se requiere que las Áreas Funcionales de la firma trabajen en conjunto para determinar cuáles son las mejores prácticas y definir de manera sencilla los pasos a seguir en estas prácticas y darlos a conocer a través de Diagramas de Flujo que estén al alcance de todos los miembros de la Organización y de los diversos interesados.

Mejora Continua:

El concepto de “Mejora Continua” parte de la idea de que ningún producto, servicio y/o proceso puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estos siempre deben estar en un proceso de cambio, desarrollo y con posibilidades de mejorar²⁷. Lo anterior se resume en el Diagrama 5.3:

Diagrama 5.3: Proceso de Mejora Continua propuesto por el autor.

PROCESO DE MEJORA CONTINUA



²⁷ ALVEAR Sevilla, Celina, *Op. Cit.*, Pág. 107

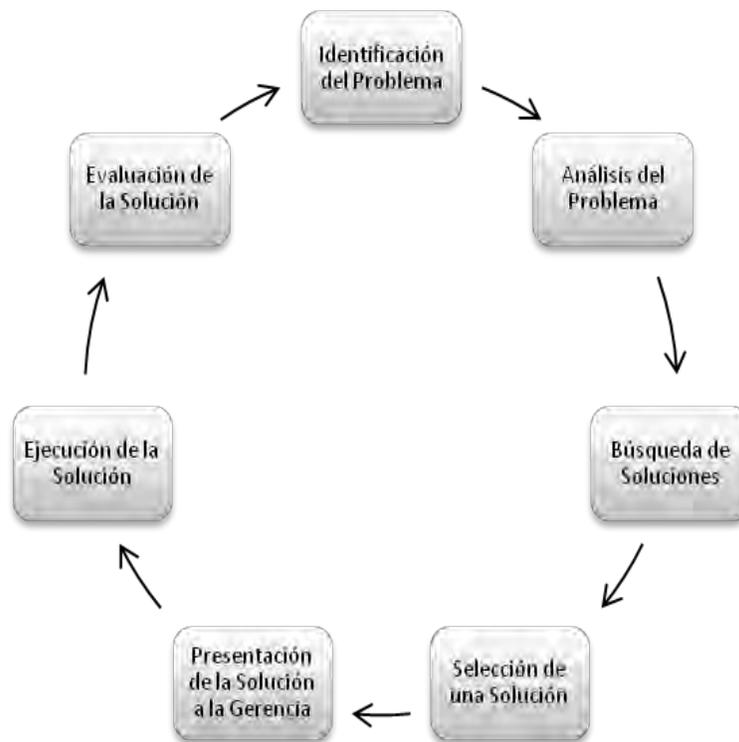


Círculos de Calidad²⁸:

Es un pequeño grupo de personas que se reúnen y participan voluntariamente y en forma periódica con su supervisor o líder para detectar, analizar y buscar soluciones de manera consensual a problemas en sus áreas de trabajo, productos, servicios y procesos aplicando técnicas de Calidad y Productividad proponiendo un enfoque de mejora continua.

El Proceso de los círculos de Calidad se ilustra en el Diagrama 5.4.

Diagrama 5.4: Proceso Círculos de Calidad. Adaptado por el Autor



Para que un Círculo de Calidad funcione, tiene que ser **permanente**, pero antes que nada, debe ser aceptado e implementado a toda la Organización, explicando a cada uno de los niveles el Objetivo de este programa siguiendo el orden ilustrado en el Diagrama 5.5.

²⁸ THOMPSON, Phillip C., CÍRCULOS DE CALIDAD. CÓMO HACER QUE FUNCIONEN, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, 1ª Edición



Finalmente, los miembros del Círculo de calidad deben ser capacitados en el uso de herramientas de Calidad, como los que mencionare más adelante.

Diagrama 5.5: Niveles de la Organización. Adaptado por el Autor.



Herramientas de la Calidad Total²⁹:

La Calidad Total cuenta con varias herramientas para alcanzar su Visión de Mejora Continua, para ello, se considera el siguiente orden de ideas:

- Recopilación y Análisis de los Temas a Mejorar.
 - **Lluvia de Ideas:** Tiene como finalidad generar el mayor número de ideas en el menor tiempo posible mediante la participación de los miembros de la Organización o de un equipo de trabajo asignado por la Alta Dirección para tratar un tema o situación específica. El procedimiento para realizar una lluvia de ideas es el siguiente:
 - Seleccionar un Facilitador que coordinará el proceso, creará un ambiente de respeto a las ideas.
 - Definición del tema a tratar de manera clara para que todos los participantes lo entiendan.
 - Explicar las reglas del proceso consistente en:
 - La aportación de ideas
 - El respeto a cada una de las ideas sugeridas

²⁹ ALVEAR Sevilla, Celina, CALIDAD TOTAL II, ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA, Editorial Limusa Noriega Editores, Secretaría de Educación Pública (CONALEP), México, 1999, Primera Reimpresión



- Análisis de cada una de las ideas.
 - La generación de Ideas debe ser ordenada y se escribirán a la vista de todos.
 - Al finalizar la lluvia de ideas se analizaran cada una de las ideas y se identificarán las más útiles.

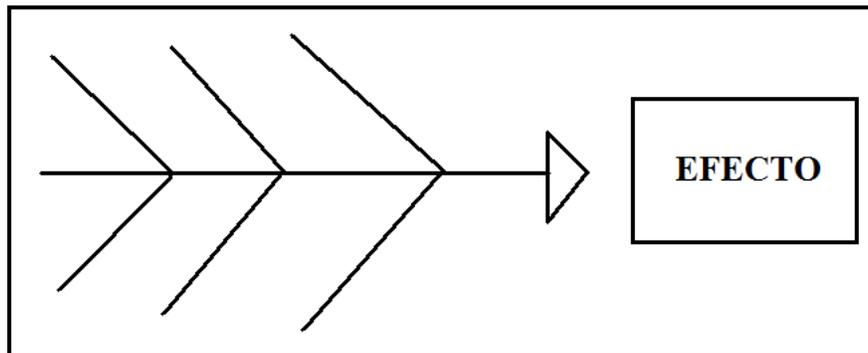
- Identificación y Organización de los problemas derivados de los temas analizados en el punto anterior.
 - **Diagrama de Pareto:** También conocido como la Regla 80/20 ya que plantea que un 20% de las causas ocasionan el 80% de los efectos de una situación determinada, es decir, si queremos modificar los efectos tenemos que ubicar el 20% de las variables más importantes que darán el 80% de los resultados o causas de un problema. Se sugieren los siguientes pasos para su elaboración:
 - Definir la Situación a analizar.
 - Factores a considerar que afectan a la Situación analizada.
 - Definir un periodo de tiempo considerado para el Análisis.
 - Definir frecuencia en que cada factor afecta más a la situación.
 - Elaborar grafica que represente el problema.
 - Análisis de resultados.

- Determinar y Diagnosticar la importancia que tienen estos problemas y de qué manera afectan a las Actividades de la Organización.
 - **Diagrama Causa - Efecto o de Ishikawa:** También conocido como espina de pescado por su forma (Diagrama 5.6).Se utiliza para identificar y representar la relación entre un efecto y todas sus posibles causas de una manera integral, promoviendo la participación y el aprovechamiento de la experiencia de los integrantes del Cirulo de Calidad, evitando soluciones simplistas. Se elabora de la siguiente forma:
 - Determinar el efecto y enunciarlo dentro de un rectángulo a la derecha del diagrama
 - Se enuncian los principales factores que podrían estar causando el problema o efecto.
 - Se buscan factores secundarios colocándolos junto a los factores que están causando el problema o efecto.



- Se interpreta el diagrama e identifican aquellos factores más significativos.

Diagrama 5.6: Diagrama de Ishikawa



- Rediseño de los procesos que no generen valor.
 - **Reingeniería:** Busca lograr mejoras espectaculares a través de un rediseño radical de los procesos que no generan valor agregado a la Organización, los Objetivos de la Reingeniería son:
 - Lograr mejoras espectaculares
 - Administrar por Valor Agregado
 - Mejorar el tiempo de respuesta del cliente.
 - Simplificar los requisitos para el cliente.
 - Eliminar pasos, trámites y firmas innecesarias
 - Disminuir los costos.
- Diseño e implementación de propuestas de Mejora de Calidad.
 - Para lograr la implementación adecuada de las mejoras de Calidad se debe mantener una **buena comunicación** con todos los involucrados para evitar la resistencia al cambio que se piensa realizar.
 - Además, se deben **realizar todas las tareas previas** para poder ejecutar el Plan, es decir, se deben terminar todas las actividades pendientes antes de comenzar con la implementación.
 - También, se deben **considerar los puntos de vista de los miembros** de la Organización al desarrollar las estrategias para aprovechar las fuerzas con las que cuenta la Institución.



- Como siguiente paso se debe **realizar un análisis de problemas en potencia** para prever fallas y determinar medidas de solución.
- Finalmente se debe **ser flexibles para realizar los ajustes necesarios al plan** para que pueda llegar a su fin con éxito.

CONCLUSIONES:

Al analizar los distintos puntos de vista de estos autores, se concluye que la Planeación Estratégica es más que una fase del Proceso Administrativo con miras a futuro, es más bien la base en que se fundamenta la toma de decisiones de una Organización, ya que la Administración se ayuda de herramientas modernas que aseguran la implementación de las Estrategias que aseguran el éxito de los Objetivos de la Organización, ya que atacan a tres puntos fundamentales, como aquellas que estudian al exterior de la empresa como el mercado y cómo cambiará este en el futuro, a cómo ser más eficiente frente a su competencia, o también se encuentran aquellas que analizan el interior como las habilidades y competencias de los miembros de la firma, así como también se encuentran aquellas que aseguran la Calidad de los productos y servicios y a identificar otras amenazas que con ayuda de las estrategias adecuadas pueden ser convertidas en oportunidades y finalmente en Fortalezas con un enfoque de Calidad.

Como conclusión se puede decir que la Administración a través de su Planeación Estratégica y de las herramientas de que se sirve (aplicadas correctamente), son la solución del Despacho JACFIN y de todas las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas de nuestro país.



Capítulo
VI

Planeación Estratégica

[En este Capítulo se explica lo que es la Planeación Estratégica y como esta se aplicará para resolver los problemas detectados a la Firma y explicando del porque es la solución adecuada.]

["La Planeación a Largo Plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes."
Peter Drucker]



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación es la Primera fase del Proceso Administrativo y consiste en analizar la posición actual, los objetivos que desean alcanzarse y los pasos que se requieren para alcanzarse, es decir, los planes de acción y el tiempo necesario para lograrlo, en otras palabras es *“el elemento de la Administración que establece los objetivos, así como la manera y las bases necesarias para conseguirlos³⁰”*, además, permite la identificación de oportunidades y las técnicas adecuadas para responder oportunamente a cualquier cambio en las circunstancias o problemas potenciales, permite también, encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos logrando la sinergia³¹ y el aprovechamiento del tiempo.

Entonces, el propósito de la Planeación es la de reducir el riesgo de que un evento opuesto a nuestras necesidades pueda ocurrir. Con ello se busca el éxito organizacional y el alcance de objetivos coordinados en una sola dirección: El éxito de la Organización.

Una característica importante de la Planeación es que siempre debe estar por escrito ya que esto le otorgará:

- Obligatoriedad (Por ser aprobado por el dueño).
- Vigencia a lo largo de toda su aplicación.
- Poder para comunicar a los interesados tanto internos como externos.

Según Joaquín Rodríguez³², existen 4 tipos de Planeación:

- a) **Planeación Operativa:** Consiste en seleccionar medios para perseguir metas establecidas por una autoridad superior, este tipo de planeación es de corto plazo (hasta un año) y lo llevan a cabo personas con una visión reactivista, los cuales, buscan regresar al pasado, es decir, ponen su mejor empeño en realizar las cosas presentes para conducir las al pasado, donde según ellos las circunstancias eran mejores.

³⁰ PRIETO Sierra, Carlos, INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS, OPERACIÓN DE LA EMPRESA, Editorial Banca y Comercio, México, 2002, Sexta edición

³¹ Término que significa efecto multiplicador de combinar los recursos que, cuando se utilizan en conjunto, producen un efecto resultante mayor que cuando se suman.

³² RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Op. Cit.*, Pág. 8



- b) **Planeación Táctica:** En ellas se eligen los medios y las metas para alcanzar objetivos fijados por una autoridad superior. Este tipo de planeación es a mediano plazo (de 2 a 5 años) y es practicado por personas inactivistas, los cuales están satisfechos con el Statu Quo y no quieren que las cosas cambien del estado en que se encuentran en el presente. Deben escoger los estados previos a los que desean retornar (metas) y por su puesto los medios para alcanzarlas.
- c) **Planeación Estratégica:** Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas para alcanzar los ideales que son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (mayor a 5 años). Las personas preactivistas son los que practican este tipo de planeación. Comienza con un análisis de las condiciones tanto del ambiente interno como del externo, después la alta dirección establece objetivos y metas y formula estrategias, las cuales son asignadas a los niveles tácticos y operativos para cumplirlas.
- d) **Planeación Normativa:** Requiere la elección explícita de medios, objetivos, metas e ideales. Este tipo de planeación cubre un tiempo indefinido y los ideales no solo son importantes, son clave. Es practicado por los interactivistas (o proactivistas) que a diferencia de los anteriores, no desean retornar a una situación del pasado, prologar el presente o acelerar la llegada del futuro, sino que asumen que lo único que se puede controlar realmente es el propio futuro. Su deseo es llegar a ser mejor en el futuro de lo que fueron en el presente.

De acuerdo a estos conceptos de planeación, la más adecuada para los fines del proyecto es la Planeación Estratégica, ya que como se sabe, la Alta Dirección de la empresa JACFIN ya ha establecido cuáles son sus Objetivos como Organización, por lo que solo resta establecer las metas y medios para alcanzar estos ideales.

Políticas y Estrategias:

Las Políticas y Estrategias otorgan estructura a los planes, canalizando las decisiones operativas y a menudo precediéndolas. Por lo tanto, entre mejor se entiendan las políticas y estrategias más firme y efectiva será la estructura de los planes.

- **Políticas:** Son guías generales de acción que se refieren al logro de objetivos.
- **Estrategias:** Es el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización de manera eficaz y eficiente.

Las políticas y estrategias influirán naturalmente en la estructura de la organización y a través de esto en otras funciones del administrador.



Etapas de la Planeación Estratégica³³:

La Planeación estratégica permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios que suceden en el medio ambiente que rodean a una organización mediante la aplicación de nuevas estrategias. A continuación se menciona el proceso de la Planeación Estratégica:

1. **Determinación de los Objetivos Empresariales:** Toda empresa tiene que cumplir con ciertos objetivos que se establecen acorde con la Misión y Visión organizacionales y que a su vez, se dividen entre las distintas áreas funcionales de la Organización para lograr un efecto sinérgico, y que en su conjunto son la razón de ser o de existir de la empresa. En nuestros días, la principal responsabilidad de los administradores es la lograr 4 objetivos principales:

- **Utilidad o Rentabilidad:** Retorno de la Inversión a los propietarios y solvencia para el pago de obligaciones.
- **Expansión o Crecimiento:** Con respecto a si misma y al mercado donde compete.
- **Seguridad o Supervivencia:** Corresponde al deseo de la Organización de asegurar su futuro y continuidad.
- **Autonomía o Independencia:** La empresa pretende decidir su destino con libertad.

Misión:

La Misión es la declaración duradera del propósito de la Organización, es decir, la declaración de su razón de ser o de existir. Una técnica efectiva para establecer la Misión de la empresa podría ser a través de la **Administración por**

Objetivos:

En este tipo de Administración, los superiores y colaboradores de una empresa trabajan para definir en conjunto las metas que tienen en común, con el fin de determinar las áreas de responsabilidad de cada departamento y los puestos que lo conforman contra los resultados que se esperan de ellos, su interrelación con los objetivos institucionales y la asignación de periodos de revisión y retroalimentación.

³³ CHIAVENATO, Idalberto, *Op. Cit.*, Págs. 149 – 162



Stephen R. Covey nos dice que todos los individuos, familias, grupos de servicio y organizaciones de todo tipo se vuelven significativamente más efectivos cuando comienzan con un fin en mente, esto se logra al establecer una misión u objetivo efectivo y para lograrlo, estas deben surgir de las entrañas de la Organización, es decir, todos los miembros de ella deben participar de un modo significativo en la escritura esta, ya que afirma que “Sin participación no hay compromiso”, además, aclara que para crear un enunciado de la Misión organizacional o de los objetivos se requiere de tiempo, paciencia, participación, habilidades y empatía, pero sobretodo Valores Compartidos³⁴.

Para facilitar esta tarea, se hacen planes tácticos (nivel medio) y planes operativos (nivel inferior), para determinar los medios y las tareas necesarias para lograr los objetivos y de las que derivan las acciones correctivas y un nuevo análisis de los propios objetivos.

Visión:

Es una mirada a largo plazo sobre las aspiraciones y ambiciones más significativas de una Organización y que otorgan orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyecciones y acciones, basados en los valores y convicciones de los dueños de la empresa.

2. **Análisis Ambiental:** Para que una firma pueda operar eficaz y eficientemente es necesario un análisis de las condiciones y variables ambientales que la rodean, sus perspectivas actuales y futuras, sus contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto actual con el fin de dar respuesta oportuna, ya que toda Organización que no percibe una modificación en el ambiente, no aprovechan una oportunidad o no detectan a tiempo una amenaza, están condenada al fracaso. Este análisis debe abarcar el ambiente general y el ambiente e tarea:
 - a. **Ambiente General:** Abarca los siguientes factores:
 - i. **Tecnológico:** Costos, disponibilidades y cambios tecnológicos.
 - ii. **Político:** Decisiones gubernamentales que afectan las actividades de la empresa.
 - iii. **Económico:** Cada faceta de la economía afecta el alcance de objetivos.
 - iv. **Legal:** La legislación afecta las actividades de la empresa.

³⁴ Ref. 26, Segundo Hábito: Tener un Fin en Mente, Págs. 156 - 162



- v. **Social:** Los valores sociales y actitud de las personas afectan la estrategia empresarial.
- vi. **Demográfico:** Crecimiento y distribución de la población (clientes).
- vii. **Ecológico:** Cubre el aspecto físico y natural y las políticas gubernamentales al respecto.

b. Ambiente de Tarea:

- i. **Consumidores o usuarios:** La empresa no debe ignorar las necesidades y preferencias del consumidor.
- ii. **Proveedores:** Son las empresas que suministran las entradas y recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa y son de los siguientes tipos:
 - 1. De capital
 - 2. De materiales y materias primas
 - 3. De equipos
 - 4. De tecnología
 - 5. De fuerza laboral
 - 6. De espacio
 - 7. De servicios
- iii. **Competidores:** Son aquellas empresas con las que se disputan los clientes, consumidores o usuarios, e incluso a los mismos proveedores.
- iv. **Agencias Reguladoras:** Son aquellas que interfieren las actividades y operaciones de la empresa, para vigilarlas, controlarlas o provocar limitaciones y reducir libertad en el proceso de toma de decisión, estas pueden ser:
 - 1. Entidades gubernamentales
 - 2. Sindicatos
 - 3. Asociaciones de clase
 - 4. Opinión Pública, etc.

- 3. **Análisis Organizacional:** Este análisis permite examinar las condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia. Como fuentes internas para este análisis se cuenta con los diferentes niveles organizacionales de la empresa, que va del **nivel directivo** que dispone de la información idónea para percibir cualquier



modificación en el comportamiento de la Organización, el **nivel medio** puede detectar cambios en las condiciones de trabajo, el **nivel operativo y áreas administrativas** son las que detectan directamente lo que no funciona correctamente y poseen los conocimientos y experiencia para sugerir alternativas de solución³⁵. Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos internos:

- a. La Misión, Visión y Objetivos Organizacionales
 - b. Recursos empresariales
 - c. Tecnología
 - d. Las personas (habilidades, talentos, capacidades, actitudes y aptitudes)
 - e. Estilo de Administración
4. **Formulación de Estrategias:** Partiendo del Análisis hecho al ambiente interno y externo de la Organización, se puede comenzar a pensar en alternativas estratégicas como método de adaptación. La estrategia es la respuesta de la Organización a su ambiente poniendo los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el ambiente externo.

Al analizar los factores organizacionales y factores ambientales, la estrategia empresarial busca dirigir de la mejor manera posible los esfuerzos y recursos empresariales hacia resultados capaces de asegurar la consecución de los objetivos empresariales.

Una manera de establecer estrategias puede ser tomando en cuenta los siguientes factores conocidos como las 7 S's:

- **Staff:** Personas que conforman la Organización
- **Style:** Ética de trabajo de los administradores y colaboradores en conjunto.
- **Skills:** Habilidades y conocimientos del personal.
- **Systems:** Los sistemas y estándares de comunicación de la Organización.
- **Structure:** Estructura Organizacional, la manera en que la empresa se organiza para el cumplimiento de los Objetivos.
- **Shared Values:** Valores compartidos, la Cultura Organizacional y modo de pensar.
- **Superordinate Goals:** Misión, la jerarquía de los objetivos y su filosofía.

³⁵ FRANKLIN Finkowsky, Enrique Benjamín, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, 2ª Edición, Págs. 5 y 6.



Además existen 4 tipos de estrategias para el cumplimiento de los Objetivos y que se aplican de acuerdo a las necesidades y el tamaño de la Organización, estas son:

- **Estrategia Defensiva:** Es aplicada generalmente por empresas pequeñas que ya poseen un dominio sobre un segmento de mercado y desean mantenerlo y defenderlo de sus competidores.
- **Estrategia Ofensiva:** Es aplicada generalmente por empresas grandes que desean tener una mayor participación en el mercado y en nuevos segmentos aprovechando las oportunidades ambientales.
- **Estrategia Analítica:** Es una combinación de las dos anteriores ya que utiliza ambas estrategias de acuerdo a los cambios en el mercado.
- **Estrategia Reactiva:** Son característica de aquellas empresas que reaccionan tardíamente a los cambios ambientales, es decir, carecen de lineamientos para actuar ante nuevas condiciones.

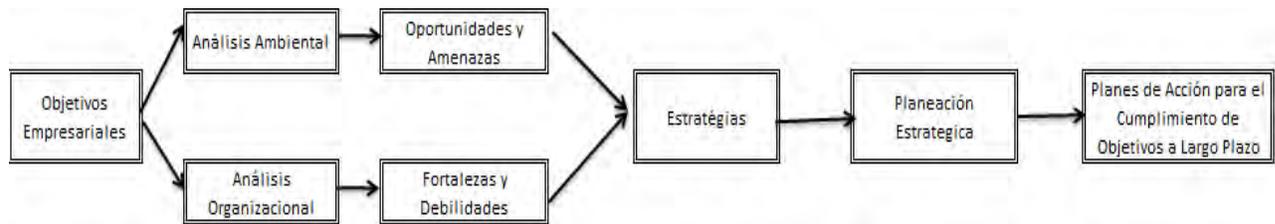
5. Elaboración de la Planeación Estratégica: Como se revisó al inicio de este capítulo, la Planeación Estratégica se orienta al Futuro, es decir, un plazo que va de cinco a más años, tratando de responder a la pregunta: ¿cómo hacer?, consiste en tomar decisiones por anticipado que tendrán consecuencias futuras, para ello se toma en cuenta el ambiente tanto interno como externo de la Organización, basado en esto, se elaboran estrategias que involucran a todos los miembros de la Organización con un solo fin en mente, el cumplimiento de los Objetivos Organizacionales.

6. Implementación: Se refiere a los pasos que sigue un administrador para hacer cumplir al personal de la Organización los objetivos mediante los planes establecidos y las estrategias. Para hacer participar a todos los niveles, se debe subdividir de la siguiente manera:

- a. **Nivel Intermedio – Planes Tácticos:** Es la conversión e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel departamental.
- b. **Nivel Inferior – Planes Operativos:** Subdivisión de los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.



Diagrama 6.1: Proceso de la Planeación Estratégica, propuesto por el Autor



CONCLUSIONES:

JACFIN como cualquier otra PyME, e incluso, igual que cualquier otra empresa, requiere de ciertas circunstancias específicas para sobrevivir y más adelante crecer, primero se debe establecer una Misión y una Visión efectivas, así como Objetivos que inspiren al personal de la Organización a alcanzarlos, es decir, la razón de ser o de existir de la empresa, pero para ello, hay que lograr la participación activa de todos los miembros de esta firma, ya que *“Sin Participación No Hay Compromiso”*, se requiere que todos los miembros crean en ellos para lograr su consecución. Después se establecerán estrategias claras que la ayuden a cumplir estos objetivos.

Otro punto importante es el estudio del ambiente, también llamado Análisis FODA, que permite conocer los riesgos tanto en el interior de la empresa y todos los recursos a su alcance, sus debilidades o fortalezas, como en el exterior, esto permitirá al despacho permanecer con la guardia preparada para enfrentar cualquier cambio o turbulencia imprevista en el mercado, llámese oportunidad o amenaza.

Al tener claro los objetivos, la Misión y Visión (basados en valores) que se persiguen, el ambiente que rodea a la Organización y los Recursos con los que se cuenta para afrontar a este ambiente, permitirá hacer un buen Análisis Estratégico y por supuesto, contar con una buena comunicación interna, tanto horizontal como vertical, todo este conjunto de factores permitirá entonces tomar mejores decisiones.

Finalmente, pero no menos importante, se debe dar énfasis a las personas ya que sin ellas no se lograrán los objetivos, son el Recurso más importante de la Organización, y se debe trabajar en lograr el trabajo en equipo, que coordinado hacia un mismo punto, se puede lograr grandes cosas, es decir, el éxito de la empresa. Pero ahí no para la responsabilidad de la Firma, también esta debe ofrecer la oportunidad de crecimiento y desarrollo a todos los colaboradores tanto profesional como personal, esto permitirá a su vez tener gente capacitada y feliz, pero también dispuesta a satisfacer las necesidades cambiantes de la Organización.



Capítulo
VII

Análisis FODA

[En este Capítulo se elabora el Análisis FODA de JACFIN con el fin de detectar sus áreas de Oportunidad y proponer estrategias adecuadas a las necesidades de la Firma.]

[“La Oportunidad es una diosa altanera que no pierde el Tiempo con los hombres que no están preparados.”
George S. Clason]



ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de la Planeación Estratégica que provee de la información necesaria (interna y externa) para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora dentro de una Organización, para esto, se deben considerar los siguientes factores:

- **Oportunidades y Amenazas** como factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo. La previsión de estas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan orientar el rumbo de la Empresa.
- **Fortalezas y Debilidades** que corresponden al ámbito interno de la firma, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre las ventajas de este tipo de análisis se encuentran las siguientes:

- Facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y su capacidad de respuesta.
- Permite identificar la congruencia en la asignación de los diferentes recursos de la Organización.
- Permite asignar responsables para solucionar problemas y/o llevar a cabo las estrategias en los tiempos asignados.

Con el fin de alcanzar *los Objetivos, la Misión y Visión* de la empresa este análisis debe ser funcional, es decir, cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado.

A continuación se verán a detalle las características del Análisis FODA y su aplicación a la empresa JACFIN:



El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En este análisis del medio ambiente externo de la empresa JACFIN considera varios factores. Las *amenazas* incluyen a la competencia, los clientes, el creciente desempleo, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En tanto que las *oportunidades* abarcan programas gubernamentales, factores económicos, sociales, trámites legales, factores demográficos, mercados y competencia.

Tabla 7.1: Oportunidades y Amenazas, identificadas por el Autor

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Programas de Apoyo del Gobierno a las PyMEs.	A1. Incremento de la Competencia con Calidad y orientación al cliente
O2. Aumento de deudores a instituciones financieras lo cual es uno de los principales objetos de la Organización.	A2. El aumento de desempleo de personal calificado (abogados) provoca la apertura de nuevos despachos jurídicos y abogados independientes.
O3. Surgimiento de nuevas instituciones financieras que significan la aparición de un amplia cartera de deudores.	A3. Las instituciones financieras bancarias tienen a su disposición muchos despachos jurídicos externos, por lo que en ocasiones hay que competir para lograr asuntos que sean redituables al despacho.
O4. Complejidad en los Trámites Legales por lo que la gente busca personas especializadas en estos problemas	A4. La gran cantidad de despachos grandes crea la idea de que estos son mejores opciones y disminuye la captación de nuevos clientes.
O5. Las empresas buscan minimizar sus procesos internos de tipo legal (laboral y mercantil) y para regularizar estos problemas buscan especialistas.	A5. El aumento de tecnología en otros despachos aumenta la capacidad de los servicios brindados
O6. Complejidad en la interpretación de las nuevas leyes por lo que la gente requiere asesoría legal.	A6. Aunque existen programas de apoyo a las PyMEs se piden demasiados requisitos que en lugar de facilitar el proceso de arranque del negocio, lo dificulta.
O7. El mercado es muy amplio, por lo que se puede explotar cualquier rama del Derecho.	A7. La aparición de Operadoras y Distribuidoras de Fondos de Inversión disminuirá en los próximos años los deudores de Bancos y otras instituciones financieras ya que ofrecen nuevas opciones de inversión.
O8. El mercado ofrece clientes que empresas de mayor tamaño comúnmente no toma en cuenta.	A8. La crisis mundial dificulta la cobranza, ya que nadie tiene los recursos para pagar sus deudas.



Con respecto a la Amenaza del Desempleo, se puede añadir que en el primer mes del presente año 2009 se alcanzó la peor escala de desempleo en los últimos 9 años, ya que se perdieron alrededor de 336 mil 414 puestos, esto quiere decir que el trabajo que consiguieron estas personas el año pasado solo fue temporal, lo que significa que en México (según cifras del INEGI) tenemos en promedio 2 millones 259 mil 910 personas desempleadas³⁶.

En la gráfica 7.1, se ilustra el comparativo porcentual de desempleo de Enero de 2007 a 2009:

Gráfica 7.1: Índice de Desempleo 2007 – 2009

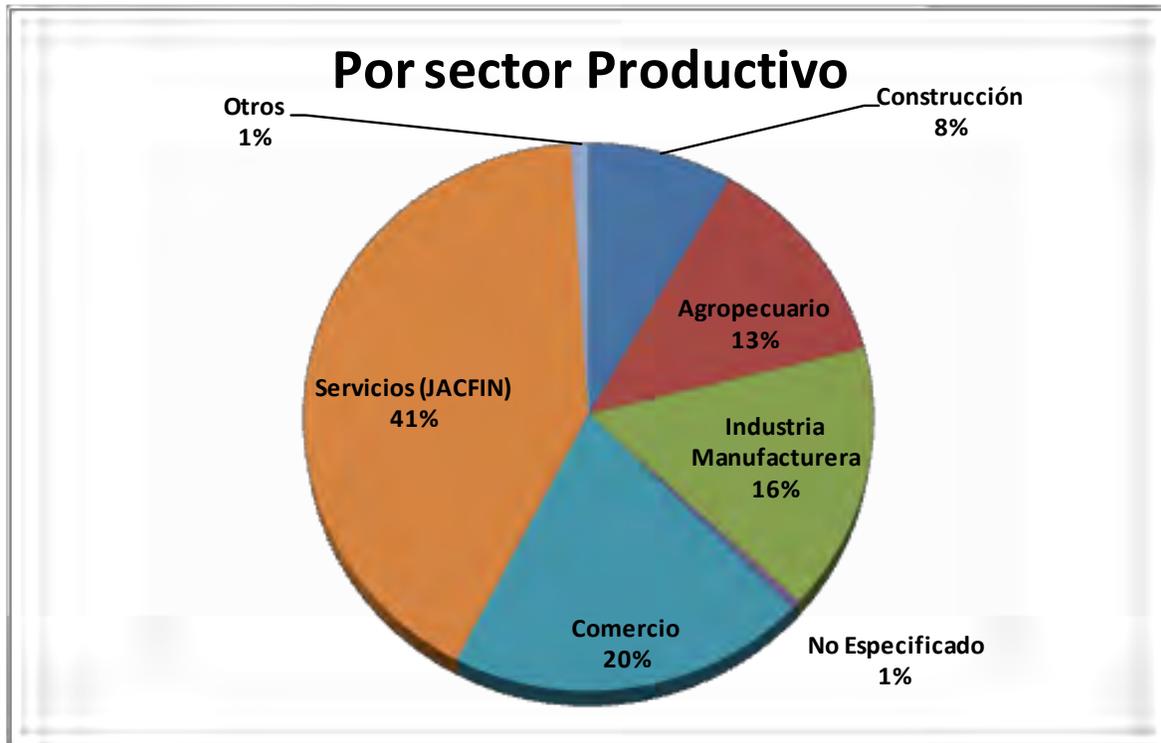


En la gráfica 7.2 se ilustra el porcentaje de desempleados por sector productivo en México, que claramente afecta directamente a la empresa JACFIN:

³⁶ VILLAREAL, Enrique, INDICE DE DESEMPLEO EN MÉXICO, Periódico MILENIO, Miércoles 25 de Febrero de 2009, Sección: NEGOCIOS, Pág. 16



Grafica 7.2: Índice de desempleo por sector económico



El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.

Son todas aquellas cuestiones que deben ser cubiertas con los recursos de la organización, en el caso de la empresa JACFIN, las *fortalezas* y *debilidades* pueden ser categorizadas en Administración, Calidad, Recursos, Procesos, Conocimiento Técnico y Objetivos Organizacionales.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y del Instituto en general.

Por el contrario las *debilidades* afectan en forma negativa y directa el desempeño de la empresa, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, solo puede ser reducida mediante acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones a corto plazo a efecto de eliminarlas.



Tabla 7.2: Fortalezas y Debilidades, identificadas por el Autor

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Búsqueda de Disciplina Administrativa de Calidad desde el inicio del negocio.	D1. La carga de trabajo que es el objeto de la empresa recae sobre una sola persona, el Director General.
F2. Amplia experiencia en el medio de la cobranza por parte del Director General	D2. No se ha hecho un estudio formal para detectar las necesidades del mercado.
F3. Los recursos físicos con que cuenta el despacho son adecuados para comenzar (Oficina, Computadoras, Software, etc.)	D3. No se ha dado el seguimiento necesario al arranque del negocio.
F4. Amplio conocimiento de los procesos jurídicos necesarios para litigar y brindar asesorías profesionales.	D4. No se utilizan estados financieros, ni se lleva un control estricto de los Ingresos y Egresos de la Organización.
F5. El tamaño de la empresa permite una mayor capacidad de respuesta.	D5. El organigrama de la Organización no describe realmente la situación de la Organización, solo lo que sería funcional.
F6. Contactos en Banorte para obtener una cartera de deudores.	D6. No se tienen planes a futuro ni estrategias.
F7. Conocimiento técnico por parte de los socios de la empresa. (Jurídicos, Contables, Comunicación Interna y Administrativos)	D7. Aunque se tiene los conocimientos técnicos por parte de los socios no se han puesto en práctica para el arranque del negocio.
F8. Ya se cuenta con Misión, Visión y Valores.	D8. No se tiene documentado ningún proceso, ni interno ni externo.

MATRIZ FODA

La Matriz FODA es el dispositivo que determina los factores favorables (Oportunidades y Fortalezas) y los que obstaculizan (Amenazas y Debilidades) el logro de los Objetivos mediante el cruce de la información identificada en el Análisis FODA con el fin de encontrar relaciones y combinaciones para determinar, con ayuda de la Misión y la Visión de la Organización, cómo es afectada por cada uno de los elementos tanto internos como externos. El resultado final de este ejercicio será la presentación de una serie de propuestas estratégicas funcionales a la empresa. Este cruce de información se ilustra completo en la Tabla 7, a continuación se hace a detalle:



DA (Debilidades – vs – Amenazas), Tiene el propósito estratégico de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*.

Tabla 7.3: Debilidades vs Amenazas, identificadas por el Autor.

DA
La falta de apoyo en el despacho sumada al aumento de la competencia dificultan el crecimiento del despacho, sin embargo, se cuenta con la experiencia y el enfoque de calidad que se le esta dando al despacho.
Al no tener una idea clara de las necesidades del mercado, no se ha atacado de manera correcta, esto sumado al creciente aumento de despachos jurídicos han dificultado el posicionamiento, sin embargo se tiene clara la necesidad de hacer este estudio.
La falta de seguimiento al despacho ha aumentado la dificultad de competir contra los otros despachos externos, sin embargo, se esta trabajando en la parte administrativa y esto acelerara el proceso de crecimiento del despacho sobre otros que no lo han hecho.
Debido a la falta de nuevos clientes no ha tenido la necesidad de un mejor control financiero, sin embargo, se tienen controladas de manera casera sus finanzas.
Aunque no se tiene lo ultimo en tecnologia en el despacho, se posee la infraestructura y una idea estructural clara para comenzar a trabajar en el despacho.
Se deben establecer planes y estrategia, ya que los programas del gobierno exigen este tipo de medidas para poder brindar su apoyo economico.
Se deben aprovechar los conocimientos tecnicos de los socios para poder ofrecer una diversidad de productos y servicios que no han depender al despacho de la cobranza como medida ante la amenaza de la apertura de nuevos competidores financieros.
Se deben analizar y documentar los procesos y crear politicas ya que pueden ser las herramientas necesarias para afrontar la crisis mundial.



DO (Debilidades – vs – Oportunidades), Intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*.

Tabla 7.4: Debilidades vs Oportunidades, identificadas por el autor.

DO
El apoyo por parte del gobierno permitirá inyectar recursos al negocio, lo que permitirá la contratación de personal calificado para apoyar el despacho.
Aunque no se ha hecho un análisis detallado del mercado, se tiene el conocimiento del aumento de cartera vencida en instituciones financieras, por lo que hay mercado suficiente.
Aunque no se ha dado el seguimiento necesario al negocio, con la infraestructura que se tiene ya se ha podido atacar a este nicho de mercado y se puede buscar a los clientes emergentes (Nuevas Instituciones Financieras).
Actualmente no es muy necesario un control estricto de las finanzas por lo bajo de las operaciones, sin embargo, se tiene un control basico que podra mejora a medida que nuevos clientes se integran a la cartera de JACFIN
No se podrá atacar el mercado de los particulares si no se implementan estrategias para adecuar la realidad de la empresa a estos clientes que requieren de una atención personalizada, actualizada y calificada.
La falta de estrategias y planes a futuro no permitirá aprovechar la creciente necesidad de empresas especializadas en la interpretación de las leyes.
El mercado ofrece una amplia variedad de clientes, sin embargo, si no se aprovechan las fortalezas de la Organización (conocimiento tecnico), ningún cliente se interesará en JACFIN
La documentacion de los procesos permitirá crear confianza en los clientes potenciales ya que se dará cuenta que no necesita de una empresa grande para tener un buen servicio.



FA (Fortalezas – vs – Amenazas), Se hace con el fin de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

Tabla 7.5: Fortalezas vs Amenazas, identificadas por el autor

FA
Al arrancar el negocio con una filosofía enfocada a la calidad, se podrá competir en el futuro con los grandes despachos al brindar también mayor calidad en el servicio.
Aunque en los últimos meses el índice de desempleo aumento, la amplia experiencia del DG sumada a la filosofía de mejora continua con que esta arrancando el despacho podrán marcar una ventaja competitiva contra la nueva competencia.
Al contar con la infraestructura necesaria para trabajar, JACFIN ya compite con otros despachos más completos, sin embargo, se tiene conciencia de que se debe crecer más.
Aunque los grandes despachos se llevan a los grandes clientes, este despacho al brindar un servicio personalizado y profesional aún puede tener clientes que requieren asesorías jurídicas.
Aunque no se cuenta con la suficiente tecnología, se tiene una capacidad de respuesta que puede resolver los problemas del cliente mas rapido que la tecnología de empresas mas grandes
El gobierno dificulta el arranque de una PyME con todos sus tramites de apoyo, sin embargo, el despacho se ha sostenido con la cartera vencida de Banorte.
Al contar con un equipo multidisciplinario, el despacho sabrá responder a esta nueva amenaza ya que siempre habrá personas interesadas en los creditos bancarios, ademas que puede ofrecer una mayor diversidad de productos y servicios que se adecuen a las necesidades del mercado
La crisis mundial amenaza la exitencia no solo de JACFIN, sino de todas las empresas, grandes o pequeñas, pero al tener claro que objetivos se quieren alcanzar, se podrá enfretar mejor a esta amenaza.



FO (Fortalezas – vs – Oportunidades) Intenta aprovechar las oportunidades del mercado para sus productos y servicios mediante las fortalezas que se poseen al interior de la Organización.

Tabla 7.6: Fortalezas vs Oportunidades, identificadas por el Autor.

FO
Al contarse con una visión de calidad , se tiene mayores posibilidades de contar con el apoyo de uno de los programas del gobierno para apoyo a PyMEs
Al aprovechar la experiencia y prestigio del DG, se podrá tener preferencia a su despacho para que realice estas cobranzas
Como se cuenta con la infraestructura necesaria para trabajar, se podrán buscar nuevos clientes (Instituciones Financieras) que no dudaran en otorgar cartera.
La complejidad en los trámites aumentará la necesidad de asesorías profesionales, cosa que puede ser aprovechada por el despacho jurídico.
El tamaño del despacho permitirá proporcionar un servicio mas personalizado a aquellas empresas que necesiten resolver sus problemas internos.
La complejidad de las leyes y el contacto en Banorte aumentaran gradualmente los clientes del despacho
La amplitud del mercado requiere de un equipo multidisciplinario, por lo que el apoyo familiar será una ventaja competitiva.
La misión, visión y valores institucionales se enfocan a todo tipo de personas que requieran el servicio, y en este nicho del mercado, existe una grna posibilidad de conseguir clientes por demandas laborales.

Como se menciona con anterioridad el propósito de la Matriz FODA es establecer estrategias alternativas y distintas pero con un solo propósito: **La Supervivencia**. En ocasiones, esta se ve en riesgo debido a no responder una amenaza oportunamente o simplemente al no aprovechamiento de una oportunidad que ofrece el mercado.



La supervivencia de una Organización depende de 5 factores principales³⁷:

- **Producto:** Si una empresa no se diversifica, es decir, si solo depende de un producto, corre un gran riesgo de no sobrevivir, por lo que la estrategia de JACFIN se dirigirá a la detección de necesidades del mercado para ofrecer servicios alternativos que sean rentables.
- **Mercado:** Cualquier cambio inesperado en la demanda del mercado representa una amenaza para JACFIN, que sin duda, mediante la diversificación de productos y servicios, podrá minimizarse.
- **Tecnología:** Tanto el atraso como el avance tecnológico afectan la supervivencia de la empresa, es por ello que se deberá crear estrategias que tomen en cuenta los cambios tecnológicos que beneficien a la empresa.
- **Capital:** Ya sea una inflación o una recesión como la que se está sufriendo actualmente en Estados Unidos y que afecta de manera irremediable a nuestro país disminuyen la rentabilidad de la empresa, ya aumentan los costos tanto en los servicios financieros como en la economía en general.
- **Personal:** La modificación de las condiciones de trabajo y las exigencias laborales y salariales de los empleados amenazan la supervivencia de una empresa y de los mismos trabajadores ya que creen que van a negociar un mejor contrato de trabajo. En el caso del despacho jurídico JACFIN, se iniciará con el trabajo de los socios fundadores, pero se tendrá que pensar en la elaboración de contratos con las condiciones de trabajo especificadas en él, e incluso, se puede pensar en un Plan de Vida y carrera que de un poco de estabilidad tanto laboral como emocional al personal que se integre a la Organización.

CONCLUSIONES:

Al termino del Análisis y la Matriz FODA se puede concluir que a medida que se profundiza mas en el ambiente externo de una Organización como lo es JACFIN,

³⁷ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Op. Cit.*, Págs. 9 - 14



siempre se encontraran más amenazas, pero también oportunidades que podrán ser aprovechadas si se está preparado para reconocerlas, esto se logrará por ejemplo si se explotan de manera adecuada las habilidades de cada uno de los socios, o el correcto aprovechamiento de los Recursos, pero esto es solo son algunas de las Fortalezas que conforman el ambiente interno de este Despacho, ya que también tiene otras tantas que le abrirán las puertas a nuevas oportunidades. Sin embargo, también tiene debilidades que podrían dificultar el crecimiento de esta empresa, pero con las estrategias adecuadas se podrán minimizar e incluso, eliminar. Todo es cuestión de estar pendientes de las oportunidades que se le presenten.

Tabla 7.7: Matriz FODA, desarrollada por el Autor

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	FO	DO	FO	DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FA	DA
01. Programa de Operación del Gobierno las PYMEs	01. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	01. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	01. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	01. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
02. Suministro de Clientes y proveedores financieros que son uno de los principales activos de la Organización.	02. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	02. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	02. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	02. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
03. Suministro de nuevos proveedores financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	03. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	03. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	03. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	03. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
04. Competitividad en los términos de pago por los servicios que presta a sus clientes en el mercado.	04. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	04. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	04. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	04. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
05. Las empresas que son miembros de la Cámara de Comercio de Santo Domingo (CCSD) que les permite tener un mayor acceso a los recursos financieros.	05. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	05. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	05. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	05. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
06. Competitividad en la información de los nuevos leyes que se aplican a las empresas en el país.	06. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	06. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	06. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	06. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
07. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	07. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	07. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	07. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	07. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
08. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	08. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	08. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	08. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	08. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
09. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	09. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	09. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	09. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	09. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
10. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	10. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	10. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	10. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	10. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
11. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	11. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	11. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	11. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	11. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
12. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	12. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	12. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	12. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	12. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
13. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	13. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	13. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	13. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	13. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
14. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	14. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	14. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	14. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	14. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.
15. El acceso de los recursos financieros que ayudan a mejorar la estructura de Clientes.	15. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	15. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	15. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.	15. El apoyo de la Dirección Administrativa de Calidad, Desarrollo del negocio.



Capítulo
VIII

Propuestas y Estrategias

[En este Capítulo se mencionan las propuestas de solución a los problemas identificados en el Análisis FODA.]

[“No puedes empujar a alguien arriba de la escalera, a menos que esté dispuesto a subirla él mismo.”
Andrew Carnegie]



PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS

Para poder proponer los planes de acción primero se tuvo que situar a JACFIN como una PYME y como una Organización de reciente creación, después se tuvo que hacer un análisis de las FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y una Matriz que permitiera cruzar la información con el fin de minimizar las debilidades, evitar las amenazas, explotar las Fortalezas y aprovechar las oportunidades y el capítulo anterior se pudo concluir que la mejor estrategia es el aprovechamiento de las Fortalezas de la firma y de las Oportunidades que surjan de este aprovechamiento.

Con el fin de poder determinar estas estrategias, se hará un Análisis de la Misión, Visión y Valores contra las conclusiones que se obtuvieron de la Matriz FODA y así, poder obtener objetivos claros para cada una de las Áreas Funcionales de JACFIN explotando su fortaleza más poderosa, los conocimientos técnicos de los Socios Fundadores.

Análisis FODA vs Objetivos Organizacionales

Antes de comenzar con esta comparación, primero se dará una breve explicación de lo que es una Estrategia.

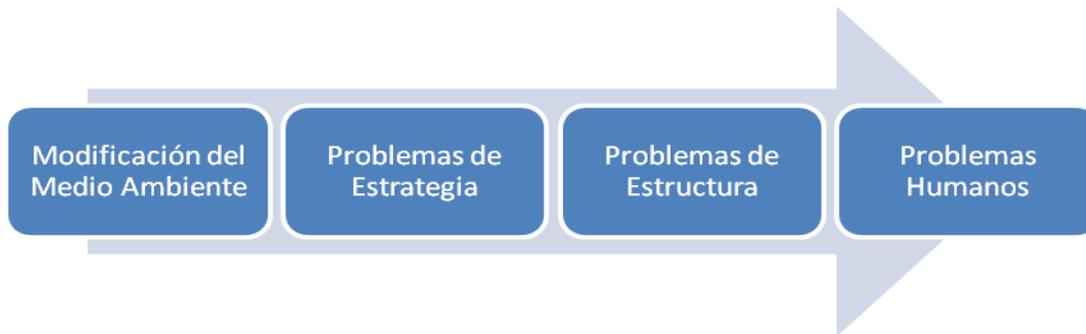
La palabra **Estrategia** proviene del vocablo griego "**Strategos**" que significa "**General**" y que se refiere a un nombramiento de tipo militar, más tarde se le dio una concepción más amplia, llegando a significar "**El arte del General**" haciendo alusión a las habilidades y carácter que poseía un General.

Pero no fue sino hasta el Siglo XX cuando se comenzó a utilizar esta palabra dentro de las Organizaciones con la finalidad de alcanzar y mantener los objetivos fijados (Eficacia) utilizando lo mejor posible los medios (Recursos Humanos, Materiales y Financieros) de que dispone la Empresa (Eficiencia).

El administrador moderno debe atender los problemas Organizacionales con el establecimiento de estrategias siguiendo el siguiente orden de prioridades:



Diagrama 8.1: Orden de resolución de problemas en la Organización



De acuerdo a los resultados alcanzados con el método de la tabla anterior, las estrategias se dividen en 3 tipos:

- **Ofensivas:** Busca ampliar el nicho de mercado.
- **Defensivas:** Defender y mantener el mercado existente de amenazas (Competidores)
- **Mantener el Statu Quo:** No reaccionar a los cambios del mercado ya que están en una posición de comodidad (Zona de Confort).

El establecimiento de estrategias permitirá a JACFIN alcanzar ciertas ventajas competitivas (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente) frente a las otras empresas que se encuentran en el mismo nicho de mercado.

Implementación de Estrategias:

La implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- **Diseño de estructuras organizacionales apropiadas:** JACFIN ya cuenta con una estructura Organizacional Funcional, ya que desde un principio tomo en cuenta las Fortalezas que posee en cuanto a los conocimientos técnicos de los Socios y las ventajas que esto representa, se han dividido las distintas áreas funcionales que requiere la empresa entre personal calificado y experimentado.
- **Diseño de sistemas de control:** Entre las medidas para hacer funcional la estructura de JACFIN, se asignaran metas u objetivos a cada Área Funcional y ciertos periodos para las mediciones del Desempeño alcanzado.
- **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:** Con el fin de contar con estrategias adecuadas a las necesidades y exigencias de JACFIN,



deben revisarse la Misión, la Visión, el Análisis FODA y la Matriz que derivó de este.

A continuación se hace el análisis de estos elementos con el fin de establecer estrategias eficaces y eficientes, para ello se ha tomado en cuenta la Misión, Visión y Valores Organizacionales y los elementos del FODA que afectan a cada uno:

- **Misión:** Brindar servicios especializados y personalizados
 - Calidad en el Servicio y velocidad de respuesta
 - Capacitación del Personal Oportuna
 - Estudio y análisis de la Competencia
 - Estudio de las necesidades y demandas del mercado.
 - Aplicación de técnicas modernas de la Administración
 - Estructura Organizacional, Infraestructura y Tecnología
 - Diversidad de productos y servicios
 - Mejores procesos internos
 - Conocimientos Internos

- **Visión:** Contar con Oficinas en toda la República Mexicana
 - Crecimiento constante con Apoyo del Gobierno
 - Estrategias de Crecimiento por Áreas Funcionales
 - Estudio de la Competencia y adoptar sus mejores procesos
 - Infraestructura, Estructura Organizacional y Áreas Funcionales
 - Documentación de procesos
 - Ofrecimiento de nuevos Servicios de acuerdo a las necesidades de la localidad.

- **Valores:**
 - Visión de Calidad y Mejora Constante
 - Estudio de Clima Organizacional
 - Establecimiento de Cultura Organizacional
 - Experiencia y Prestigio de los Socios.

Con base en este Análisis, a continuación se describen los objetivos de cada Departamento del Despacho Jurídico JACFIN:

- **JURÍDICO:** Proporcionar servicios personalizados y de Calidad basado en Procesos Eficientes.



- Ofrecer un servicio Jurídico Personalizado y de Alta Calidad.
 - Recuperación de crédito de clientes morosos de manera oportuna
 - Mantener actualizados los conocimientos técnicos del personal del Departamento.
 - Trabajar con los mejores y más eficientes procesos.
 - Mantener informados a los clientes de los avances obtenidos.
 - Supervisión de Personal de Call Center
 - Responder de manera oportuna a las necesidades del cliente.
- **CONTABILIDAD Y FINANZAS:** Optimizar los recursos financieros y atender oportunamente las obligaciones de la Organización.
- Mantener estables los recursos de la Organización
 - Elaboración de Estados Financieros
 - Mantener al día el pago de impuestos
 - Presupuesto anual que se otorgará a cada Departamento de la firma.
 - Costos de Inversión en:
 - Capacitación
 - Tecnología
 - Nuevos Servicios
 - Servicios Financieros
 - Pago a Proveedores y Acreedores
 - Pago de nómina
- **COMUNICACIÓN Y MERCADOTÉCNIA:** Ser el primer enlace de comunicación de la Organización con su medio tanto interno como externo, así como brindar información y estudios del Mercado para superar los retos actuales y futuros.
- Dar a conocer los servicios de JACFIN a los clientes actuales y potenciales.
 - Coordinar las Relaciones Publicas
 - Dar la bienvenida al nuevo personal y dar a conocer la Misión, Visión, Valores y Objetivos tanto de la Organización como del Departamento al que se integra.
 - Mantener informado al personal sobre nuevas políticas y estrategias
 - Facilitar la difusión de noticias sobre:
 - Nuevos Cambios.
 - Procesos Internos
 - Personal que se integra o se separa de la Organización.
 - Fechas de cumplimiento de Objetivos.
 - Cultura Organizacional.
 - Estudios periódicos de Clima Organizacional.
 - Estudios de Mercado y Necesidades del Cliente.



- **ADMINISTRACIÓN:** Brindar soluciones efectivas a la Organización en Materia de Calidad de Procesos, Administración, Estrategias y Mejora Continua.
 - Implementación de Calidad y Mejora Continua
 - Documentación de Procesos
 - Elaboración de Manuales Administrativos
 - Elaboración de Políticas y Estrategias Futuras
 - Aplicación de Técnicas Modernas de la Administración
 - Implementación de Cultura Organizacional
 - Administración de Recursos Humanos

- **Manejo del conflicto, la política y el cambio:** La mejor manera de enfrentar los conflictos que se presenten dentro de una Organización es mediante la generación de políticas que los resuelvan de manera eficiente. Las diferentes Áreas (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y compromisos y con ello estos conflictos. Por tanto, los departamentos también deben competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Es así como se comienza a pensar de manera estratégica a que departamento se le dará mayor importancia para la consecución de los Objetivos.

Enfoque Estratégico de JACFIN:

El enfoque estratégico que se le dará a la empresa JACFIN de acuerdo a sus necesidades será en tres puntos específicos, de los que derivarán las estrategias a seguir para buscar el éxito de esta Organización, son los siguientes:

- Mercado y Competencia
- Calidad
- Personal Competente

Mercado y Competencia

El mercado actual de JACFIN es uno de los más competitivos, ya que como se analizó en el FODA, existen muchas empresas que se enfocan a este nicho de mercado, por lo que se sugieren las siguientes estrategias:

1. **Características del Mercado:** Se deberá hacer un Análisis del Mercado al que se pretende atacar en los siguientes puntos:
 - a. Tamaño del mercado
 - b. Consumo aparente



- c. Demanda Potencial
- d. Necesidades del Cliente
- e. Situación actual de las empresas que compiten en este mercado

2. Presencia de Servicios Similares o Sustitutos

- a. Abogados Independientes
- b. Despachos no jurídicos que se dedican a la cobranza
- c. Empresas que se dedican a su propia cobranza

3. Características de la Competencia:

- a. Principales Competidores
- b. Ventajas competitivas de la Competencia
- c. Procesos internos de calidad de la Competencia

4. Servicios en Nuevos Mercados:

- a. Análisis de Nuevos Mercados
- b. Servicios que demanda el cliente en los despachos

Calidad

Las empresas de hoy que no tengan una filosofía de Calidad están destinadas a desaparecer debido que los clientes ahora son más exigentes, y ¿quién mejor que ellos para distinguir si un servicio es de Calidad?.

La calidad tiene como filosofía hacer bien las cosas a la primera, esto reduce tiempos al evitar revisar todo de nuevo, y hacer caso a las demandas y exigencias del cliente, que finalmente es quien consumirá el producto o servicio.

En un mercado tan competitivo como lo tiene JACFIN, solo puede generar ventajas competitivas o por Bajos Costes o por Diferenciación de la Competencia, es decir, ser superior a ella en calidad de servicios, productos³⁸ y procesos.

1. Productos y Servicios:

- a. Productos y servicios superiores a la competencia.
- b. Obtener la certificación de calidad de algún o algunos procesos internos.
- c. Círculos de Calidad

2. Desarrollar una cultura de Mejora Continua:

- a. Dar seguimiento a la Opinión del Cliente

³⁸ TARÍ Guilló, Juan José, *Op. Cit.*



3. Comparar servicios:

- a. Entre áreas funcionales
- b. La competencia
- c. Procesos internos

4. Calificación de Resultados

- a. Establecer indicadores de calidad
- b. Calificar resultados cada cierto periodo de tiempo vs los resultados anteriores.
- c. Mejora de procesos en busca de mejores resultados.

Personal Competente

JACFIN está comenzando sus operaciones encabezada por 4 personas calificadas en distintas áreas que ayudarán a sus respectivos departamentos al alcance de un Objetivo Común, el éxito de la Organización. Siguiendo esta idea se sugieren las siguientes estrategias:

1. Mejoramiento en la manera de hacer las cosas (Know how)

- a. Procesos internos
- b. Tiempos y movimientos

2. Enfoque al trabajo en equipo

- a. Búsqueda de la sinergia
- b. Delegación de actividades

3. Reclutar solo personal competente para las áreas correctas

- a. Personal con intenciones de hacer carrera dentro de la Organización.
- b. Cubrir las vacantes en el momento oportuno

4. Crear planes de Vida y Carrera para cada uno de los puestos de la Organización.

- a. Planes de crecimiento
- b. Evaluación del Desempeño
- c. Planes de aumentos de sueldo

5. Hacer juntas mensuales para revisar resultados y fomentar la lluvia de ideas creativas.

- a. Fomentar la participación de los miembros de la empresa
- b. Círculos de Calidad



Capitulo
IX

Plan de Acción

[En este Capítulo se hacen las propuestas de Planes de Acción para llevar a la realidad las estrategias y asegurar el cumplimiento de estas en plazos establecidos.]

[“Si tienes un sueño dale oportunidad de convertirse en realidad.”

Richard de Vos]



PLAN DE ACCIÓN

Los planes de Acción tienen una gran importancia en todos los niveles jerárquicos ya que describen los intereses comunes de una Organización, además, son los indicadores que guían a la Dirección General en el modo de cumplir objetivos que son la expresión concreta del objeto que se persigue como empresa, lo que se propone hacer y lo que piensa hacer con esta acción.

Para llevar a cabo un plan de acción dentro de un Proyecto como el que se sugiere al Despacho Jurídico JACFIN, Joaquín Rodríguez nos recomienda el siguiente proceso³⁹:

- 1. Establecimiento de Objetivos Claros.**
 - a. Elaboración de un resumen de los objetivos.
- 2. Establecer estrategias para alcanzar estos objetivos.**
 - a. Enlistar las actividades que sean necesarias, útiles y convenientes.
 - b. Eliminar de la lista las actividades que no se realizarán.
- 3. Establecimiento de tácticas como medios para desarrollar las estrategias.**
 - a. Ordenar por importancia y prioridad las actividades a realizar.
- 4. Asignar al personal adecuado y suministrar los recursos necesarios para el progreso del trabajo.**
 - a. Elaborar un plan de actividades.
 - b. Asignar estas actividades
- 5. Estimación y Valoración de los resultados alcanzados.**

Plan de Acción:

- 1. Establecimiento de Objetivos Claros:**
 - Ofrecer un servicio Jurídico Personalizado y de Alta Calidad.
 - Recuperación de crédito de clientes morosos de manera oportuna
 - Mantener actualizados los conocimientos técnicos del personal del Departamento.
 - Trabajar con los mejores y más eficientes procesos.
 - Mantener informados a los clientes de los avances obtenidos.
 - Supervisión de Personal de Call Center

³⁹ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Op. Cit.*



- Responder de manera oportuna a las necesidades del cliente.
- Mantener estables los recursos de la Organización
- Manejo de Estados Financieros
- Mantener al día el pago de impuestos
- Presupuesto anual que se otorgará a cada Departamento de la firma.
- Costos de Inversión en:
 - Capacitación
 - Tecnología
 - Nuevos Servicios
 - Servicios Financieros
- Pago a Proveedores y Acreedores
- Pago de nómina
- Dar a conocer los servicios de JACFIN a los clientes actuales y potenciales.
- Coordinar las Relaciones Publicas
- Dar la bienvenida al nuevo personal y dar a conocer la Misión, Visión, Valores y Objetivos tanto de la Organización como del Departamento al que se integra.
- Mantener informado al personal sobre nuevas políticas y estrategias
- Facilitar la difusión de noticias sobre:
 - Nuevos Cambios.
 - Procesos Internos
 - Personal que se integra o se separa de la Organización.
 - Fechas de cumplimiento de Objetivos.
 - Cultura Organizacional.
- Estudios periódicos de Clima Organizacional.
- Estudios de Mercado y Necesidades del Cliente.
- Implementación de Calidad y Mejora Continua
- Documentación de Procesos
- Elaboración de Manuales Administrativos
- Elaboración de Políticas y Estrategias Futuras
- Aplicación de Técnicas Modernas de la Administración
- Implementación de Cultura Organizacional
- Administración de Recursos Humanos

2. Establecer estrategias para alcanzar los Objetivos:

5. Características del Mercado:

- a. Tamaño del mercado
- b. Consumo aparente
- c. Demanda Potencial
- d. Necesidades del Cliente
- e. Situación actual de las empresas que compiten en este mercado



- 6. Presencia de Servicios Similares o Sustitutos**
 - a. Abogados Independientes
 - b. Despachos no jurídicos que se dedican a la cobranza
 - c. Empresas que se dedican a su propia cobranza

- 7. Características de la Competencia:**
 - a. Principales Competidores
 - b. Ventajas competitivas de la Competencia
 - c. Procesos internos de calidad de la Competencia

- 8. Servicios en Nuevos Mercados:**
 - a. Análisis de Nuevos Mercados
 - b. Servicios que demanda el cliente en los despachos

- 5. Productos y Servicios:**
 - a. Productos y servicios superiores a la competencia.
 - b. Obtener la certificación de calidad de algún o algunos procesos internos.
 - c. Círculos de Calidad

- 6. Desarrollar una cultura de Mejora Continua:**
 - a. Dar seguimiento a la Opinión del Cliente

- 7. Comparar servicios:**
 - a. Entre áreas funcionales
 - b. La competencia
 - c. Procesos internos

- 8. Calificación de Resultados**
 - a. Establecer indicadores de calidad
 - b. Calificar resultados cada cierto periodo de tiempo vs los resultados anteriores.
 - c. Mejora de procesos en busca de mejores resultados.

- 6. Mejoramiento de en la manera de hacer las cosas (Know how)**
 - a. Procesos internos
 - b. Tiempos y movimientos

- 7. Enfoque al trabajo en equipo**
 - a. Búsqueda de la sinergia
 - b. Delegación de actividades

- 8. Reclutar solo personal competente para las áreas correctas**
 - a. Personal con intenciones de hacer carrera dentro de la Organización.



- b. Cubrir las vacantes en el momento oportuno

9. Crear planes de Vida y Carrera para cada uno de los puestos de la Organización.

- a. Planes de crecimiento
- b. Evaluación del Desempeño
- c. Planes de aumentos de sueldo

10. Hacer juntas mensuales para revisar resultados y fomentar la lluvia de ideas creativas.

- a. Fomentar la participación de los miembros de la empresa
- b. Círculos de Calidad

3. Establecimiento de tácticas como medios para desarrollar las estrategias.

Con el fin de implementar las estrategias mencionadas arriba, se hacen las siguientes propuestas que consisten en herramientas administrativas y la metodología sugerida para llevarlas a cabo, así como las áreas que se involucraran para su desarrollo:

1. Matriz BCG
2. Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia de Porter
3. Benchmarking
4. Gestión por Competencias
5. Calidad Total y Círculos de Calidad

MATRIZ BCG:

Como se mencionó en el Marco Teórico, esta matriz consiste en el análisis del mercado que rodea a JACFIN en dos premisas básicas:

- Participación en el Mercado
- Crecimiento del Mercado

El Mercado

Es el lugar donde se reúnen compradores y vendedores que ofrecen en venta bienes y/o servicios y donde tiene lugar la transferencia de propiedad.



JACFIN se encuentra en un mercado altamente competitivo que se caracteriza por tener todo tipo de clientes, que va desde la Cobranza hasta las distintas ramas del Derecho, como el principal de sus clientes se encuentra BANORTE, que aunque tiene varios despachos jurídicos a su disposición, le ha otorgado a JACFIN una cartera de clientes morosos.

Al hacer un análisis del crecimiento de la economía mexicana se tienen cifras inexactas pero negativas, ya que para la Secretaría de Hacienda, el crecimiento llegará a 1,8%, mientras que para los analistas el avance será de sólo 0,7%. La estimación más negativa la dio JP Morgan, que prevé que la economía mexicana crecerá sólo un 0,4% el año próximo.

El mercado de cartera vencida que es lo que nos interesa ha tenido un alto crecimiento en los últimos meses debido a esta crisis que se desato el año pasado en Estados Unidos, ya que el índice de deudores creció exponencialmente, un 40.75% entre junio y septiembre de este año, de acuerdo con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, sin embargo, según expertos analistas, las tarjetas de crédito se están convirtiendo en un elemento de riesgo ya que el incumplimiento en el pago de este instrumento bancario ha provocado tasas de interés que han llegado a más del 80% anual.

Sin embargo, se tiene consecuencias, según Katz, catedrático del ITAM, *"los bancos están actuando de una manera irresponsable igual que lo hicieron a principios de los años 90, antes de la peor crisis financiera que ha vivido México, al otorgar tarjetas de crédito sin investigar si las personas realmente pueden pagar. La banca está actuando mal, pues cuando empieza a aumentar su cartera vencida en tarjetas de crédito, suben las tasas de interés para intentar recuperar en la cartera vigente lo que pierden en la cartera vencida"*⁴⁰.

Por ello, aunque la cartera vencida ha crecido, también las altísimas tasas de interés que los bancos en México cobran a sus clientes por cualquier concepto, no solamente el crédito, ya que están ahorcando primero a los acreedores y por consecuencia a mediano y largo plazo, a ellos mismos en una actitud de franco suicidio, esto trae como consecuencia que se reduzca el pago de los clientes y por ende, la reducción de recuperación de estos pagos por parte de los Despachos Jurídicos que se especializan en cartera vencida como JACFIN.

"Es por ello que ya hay propuestas en la mesa que se están negociando, de autoridades de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público así como de Banco de México, para que se les exija a los bancos mexicanos a subir sus reservas de capital ante un escenario poco favorable para el avance de la economía en este año, cuestión que se anticipa un poco

⁴⁰ Noticias BBC, http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7753000/7753802.stm, 14 de Abril de 2009 11:23 AM



complicado ya que la cartera vencida lleva un paso firme en crecer aún más este 2009, a diferencia del 2008⁴¹.

Sin embargo, como parte de los Objetivos de JACFIN es la de crecer su participación en el mercado, por ello, se ha hecho una segmentación de mercado que consiste en los siguientes pasos⁴²:

- Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado
- Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.
- Determinar el tamaño de los segmentos y el grado en que se les está satisfaciendo.

A continuación se menciona los segmentos de Mercado de la empresa JACFIN:

- **Cobranza (Cartera Vencida)**
 - o Bancos (Bancomer, Banamex, Santander, Banco Azteca, etc.)
 - o Tiendas Departamentales (Sears, Sanborns, Wal*Mart, etc.)
 - o Agencias Automotrices
- **Laboral**
 - o Trabajadores (Despidos injustificados)
 - o Empresas (Demandas Laborales)
- **Penal**
 - o Empresas (Robos, desfalcos, etc.)
 - o Personas con problemas legales (Demandas)
- **Civil**
 - o Personas con créditos hipotecarios

Por ello, se debe tener una idea clara de las características que tiene los servicios de JACFIN con respecto al mercado que desea atacar, una manera efectiva de conocerlos puede ser a través de las **4 P's del Marketing**:

⁴¹ Solo Opiniones, <http://www.solo-opiniones.com/tag/economia-mexicana/>, 14 de Abril de 2009 12:17 PM

⁴² STANTON, William J., *Op. Cit.* Pág. 169



- **PRODUCTO:** El giro de JACFIN son los servicios, por lo que el producto es intangible, estos servicios están orientados a gente con problemas de tipo legal, contable, administrativo y financiero, aunque es deber del área de Mercadotecnia el conocer mas profundamente las necesidades e inquietudes del mercado, aunque basado en la experiencia del Director General se ofrecen los siguientes servicios:

- 1.- Formular todo tipo de estudio jurídico.
- 2.- Dar asistencia técnica jurídica a personas físicas o morales.
- 3.- Representar a personas físicas o morales en la recuperación extrajudicial y/o judicial de sus créditos y proporcionar asesoría legal a los mismos.
- 4.- Intervenir por cuenta de los clientes en transacciones o negocios como peritos en derecho.
- 5.- Formular todo tipo de convenios o contratos.
- 6.- Representar como apoderados a los clientes por su cuenta actos de dominio y/o administración y/o pleitos y cobranzas.
- 7.- En general desempeñar todas las actividades propias e inherentes al ejercicio de la licenciatura en derecho (abogacía).
- 8.- La realización de todo acto y la celebración de todo contrato tendiente al logro de los fines sociales.
- 9.- La impartición de cursos, seminarios, mesas redondas, conferencias, clases y la publicación de folletos y revistas relacionados con el objeto social.
- 10.- La recuperación de cartera vencida de tiendas comerciales, así como de Instituciones de Crédito, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.
- 11.- Participar de toda Licitación tanto privada como pública, incluyendo las de Cartera Vencida de las Instituciones y tiendas departamentales, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.
- 12.- La administración de la Cartera Vencida de las Instituciones y tiendas departamentales, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.

- **PRECIO:** El precio de los servicios varía de acuerdo al servicio que se ofrezca, y la dificultad de cada caso en particular. En cuanto a la tarifa de servicios de recuperación dependerá de los costos generados por el uso de recursos de la Organización y del porcentaje de avance que se logre alcanzar en los asuntos legales (Tabla 9.1), por ello se contará con un tarifario para brindar al cliente claridad en el desglose de los honorarios y costos que tiene que pagar por cada servicio.



Tabla 9.1: Porcentaje por grado de avance

TABLA DE PORCENTAJES			
CANTIDAD RECUPERADA			PORCENTAJE GANADO
0	A	50000	20%
50001	A	100000	15%
100001	A	500000	10%
500001	A	1000000	5%

A continuación en la Tabla 9.2 se propone la cantidad supuesta de \$100,000 como meta de recuperación otorgada por el cliente, el porcentaje otorgado basado en la tabla 1 y la cantidad a ganar si se finaliza el 100% del proceso:

Tabla 9.2: Ejemplo supuesto:

CANTIDAD A RECUPERAR	\$100,000.00
PORCENTAJE OTORGADO	15.00%
CANTIDAD GANADA POR RECUPERACIÓN	\$15,000.00

En la tabla 9.3 se describen el proceso y los porcentajes de avance de la recuperación de cartera vencida de la Firma JACFIN, junto con la cantidad ponderada por cada paso de avance logrado, esta cantidad se divide en 2, la que le corresponde al despacho y la cantidad que le corresponde al abogado que se encargue del asunto o cartera vencida, dicha cantidad se multiplicará entre más asuntos se controlen por dicho abogado.

Finalmente, a esta cantidad obtenida se le resta el monto derivado de los costos fijos y variables del despacho, en la Tabla 4 se mencionan dichos costos.



Tabla 9.3: Proceso de recuperación de Cartera Vencida

PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	% DE AVANCE	CANTIDAD GANADA	
		DESPACHO	ABOGADO
DEMANDA (ESCRITO)	8%	1,200.00	96.00
EMPLAZAMIENTO (EMBARGO)	5%	750.00	37.50
AUDIENCIA	3%	450.00	13.50
PRUEBAS HASTA LA LICITACIÓN PARA ALEGATOS	10%	1,500.00	150.00
ALEGATOS (PRESENTACIÓN DE PRUEBAS)	10%	1,500.00	150.00
SENTENCIA DEFINITIVA	35%	5,250.00	1,837.50
SENTENCIA EN SEGUNDA INSTANCIA			
REMATE	12%	1,800.00	216.00
TURNO NOTARIO	2%	300.00	6.00
TOMA DE POSECIÓN	15%	2,250.00	337.50
RECUPERACIÓN	100%	15,000.00	2,844.00
		CANTIDAD BRUTA	12,156.00

Tabla 9.4: Costos de la Organización:

COSTOS FIJOS	CANTIDAD
ADEUDO MULTIFUNCIONAL	\$384.00
RENTA	\$2,500.00
MANTENIMIENTO	\$50.00
PAPELERIA	\$100.00
CONTADOR	\$1,000.00
COSTOS VARIABLES	CANTIDAD
IMPUESTOS	\$2,250.00
LUZ	\$300.00
INTERNET	\$150.00
TELEFONO	\$300.00
AGUA	\$50.00
GASOLINA	\$500.00
GASTO DE JUICIO	\$500.00
TOTAL	\$8,084.00

UTILIDAD NETA JACFIN	\$4,072.00
-----------------------------	-------------------



- **PLAZA:** JACFIN, cuenta con una oficina al oriente de la Ciudad de México en la calle Mártires de Chicago en la Colonia Primero de Mayo de la Delegación Venustiano Carranza, que tiene fácil acceso a los diferentes clientes de la firma, además, de que sus servicios podrán brindarse a domicilio dentro de la zona metropolitana, de acuerdo a las necesidades del cliente.
- **PROMOCIÓN:** Formalmente el área encargada de la Promoción y difusión de los servicios de JACFIN será el área de Mercadotecnia mediante Relaciones Públicas y la repartición de Currículos y Cartas de Presentación de la Empresa, sin embargo, otro medio importante de promoción será de “boca en boca”, ello podría representar un descuento al cliente que promocióne los servicios del despacho entre sus conocidos.

Con base en la información anterior se puede clasificar los servicios de JACFIN en la Matriz BCG de la siguiente forma:

Diagrama 9.1: Matriz BCG (JACFIN)





A continuación se enuncian a detalle las partes de la Matriz BCG del diagrama 9.1:

- **Estrella:** Rápido crecimiento, Alta participación en el Mercado
 - Formular todo tipo de estudio jurídico
 - La recuperación de cartera vencida de tiendas comerciales, así como de Instituciones de Crédito, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.
 - Participar de toda Licitación tanto privada como pública, incluyendo las de Cartera Vencida de las Instituciones y tiendas departamentales, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.

- **Vaca Lechera:** Bajo crecimiento, alta participación en el mercado.
 - Dar asistencia técnica jurídica a personas físicas o morales.
 - Intervenir por cuenta de los clientes en transacciones o negocios como peritos en derecho.
 - Formular todo tipo de convenios o contratos.
 - En general desempeñar todas las actividades propias e inherentes al ejercicio de la licenciatura en derecho (abogacía).
 - La administración de la Cartera Vencida de las Instituciones y tiendas departamentales, Automotrices, Industriales, Textiles y todo tipo de créditos u objetos que se encuentre en el comercio.

- **Perro:** Bajo crecimiento, baja participación en el mercado
 - La realización de todo acto y la celebración de todo contrato tendiente al logro de los fines sociales.

- **Niño Problema:** Alto crecimiento, baja participación en el mercado.
 - La impartición de cursos, seminarios, mesas redondas, conferencias, clases y la publicación de folletos y revistas relacionados con el objeto social.

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER⁴³:

Otro recurso que se utilizará para analizar el Mercado y la Competencia de JACFIN es el propuesto por Michael Porter y consiste en determinar las consecuencias de

⁴³ PORTER, Michael E., *Op. Cit.*



rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste mediante la evaluación de sus Objetivos y Recursos mediante las 5 fuerzas de la Competencia. Como se menciona en el Marco Teórico, consiste en los siguientes puntos:

- **Rivalidad Interna entre Competidores:** El mercado de los despachos Jurídicos al cual pertenece JACFIN, como ya se analizó en las Amenazas del Análisis del Ambiente Externo de la empresa es muy competido. Entre los principales problemas a los que se enfrenta JACFIN ante su competencia directa se encuentran:
 - Precios competitivos.
 - Mayor experiencia en el mercado.
 - Mayor tecnología en los Despachos ya existentes.
 - Preferencia de los clientes por Despachos de mayor tamaño o experiencia.
 - Mejores prácticas al ser empresas más experimentadas.

- **Amenaza de Entrada Potencial de Nuevos Competidores:** Otro aspecto analizado en el FODA fue la entrada de nuevos competidores al mercado de los Despachos Jurídicos debido a la más reciente crisis económica que ha provocado un crecimiento en el índice de desempleo y despidos a lo largo de este año 2009. Otros competidores potenciales son los servicios profesionales independientes, como abogados que no cuentan con su despacho.

- **Amenaza de Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos:** El mercado de los despachos jurídicos con la amplitud de servicios que ofrece JACFIN puede verse afectado por los productos sustitutos, que además de ser efectivos, pueden ser más accesibles al cliente, en este caso serían:
 - Servicios Profesionales Independientes (Abogados).
 - Empresas dedicadas a la cobranza que compran cartera vencida.
 - Empresas financieras que se dedican a su propia cobranza

- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Un punto importante en el funcionamiento de una Organización es la negociación que se haga con los distintos proveedores de esta, una amenaza que provoca la competencia de JACFIN puede ser los costos bajos que pueda obtener de sus proveedores en



herramientas de oficina, o incluso el favoritismo que pueda tener el proveedor de Cartera Vencida.

- **Poder de Negociación de los Clientes:** Al igual que los competidores pueden imponer sus condiciones al mercado, también pueden hacerlo los compradores al organizarse y exigir reducción de precios, mayor calidad en los servicios y por consiguiente empresas como JACFIN tendrán una disminución en los márgenes de utilidad.

Sin embargo, a pesar de estos problemas, en JACFIN se cuenta con ventajas para enfrentar estas situaciones:

- Mayor capacidad de respuestas.
- Servicio personalizado.
- Capacidad de tomar decisiones rápidas.
- Resolver problemas oportunamente.

Según Porter, además existen Seis Barreras de Entrada que impiden que una empresa pueda incorporarse al mercado, a continuación mencionaré de que manera han afectado estas Barreras a JACFIN en su ingreso al Mercado y la manera en que han sido traspasadas:

1. Economías de Escala

Los competidores de Mayor presencia en el mercado han afectado de manera directa a JACFIN en cuestión de precios, ya que estos al tener mayor participación en el mercado les es posible reducir sus costos, y con ello ofrecer precios bajos. La firma aún tiene que tener en cuenta, como se mencionó en la Tabla de Precios, los costos fijos de la Organización.

Sin embargo, el Plan tiene en cuenta una fuerte inversión inicial que permitirá a JACFIN mejorar sus servicios y ofrecer mejores precios, aunque en principio será difícil, a la larga será un competidor importante.

2. Diferenciación del Producto

Las empresas de mayor posicionamiento en el mercado, son mejor conocidas porque ofrecen productos y servicios de calidad, lo que provoca que empresas de reciente creación como JACFIN se enfrenten a cuantiosas inversiones para poder posicionarse en una parte del Mercado.



La inversión sin embargo, es necesaria para poder trabajar de manera adecuada, y si a esto le agregamos las ventajas que ofrecer JACFIN como servicio personalizado y la filosofía de mejora continua crea una Cadena de Valor que dará un servicio diferenciado y más competitivo.

3. Inversiones de Capital

La principal herramienta de los Despachos de mayor presencia ha sido las fuertes inversiones económicas, no obstante esto, la actual crisis económica ha hecho que varios estas Firmas hayan cerrado. No obstante el inminente crecimiento de la Cartera Vencida, hay menos oportunidades de cobrar a los clientes morosos y las fuertes inversiones han sido contraproducentes.

Sin embargo, los pequeños competidores como JACFIN, pueden formar alianzas estratégicas y competir con los grandes despachos y quitarles cierto porcentaje de participación mediante la creación de Valor y una filosofía de Mejora continua y constante apoyo mutuo para mejorar y ofrecer al cliente mejor servicio a menor costo.

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Existen otros factores como las alianzas con proveedores, la experiencia, los procesos internos eficientes y las mejores prácticas, las que dan a las empresas ya establecidas en el mercado ventajas en costos que no pueden ser superadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esto significa que este es otro reto para la firma, al tener que enfrentar a la competencia con algo más que precios bajos.

Sin embargo, JACFIN puede lograr alianzas estratégicas, no solo con empresas del mismo giro, sino con proveedores pequeños que también pueden ofrecer costos accesibles de manera que ambos se beneficien.

5. Acceso a los Canales de Distribución

Aunque el Despacho Jurídico JACFIN no usa canales de distribución, si tiene que competir por Cartera Vencida Importante, la principal dificultad de consiste en que Despachos ya establecidos tienen privilegios porque tienen mejores procesos, ubicación de sus oficinas, o simplemente ya se conocen.

Sin embargo, una medida importante de JACFIN ha sido trabajar bajo la filosofía de Calidad Total, que consistirá, entre otras cosas, en la implantación de Círculos de Calidad, herramienta que no es frecuente y que dará mayor atractivo al cliente que otorgue su Cartera, ya que considerará que se le atenderá de manera diferente y sobre todo eficiente y con una visión a la mejora continua, aspecto importante en la cobranza.



6. Política Gubernamental

Finalmente, una de las barreras más difíciles de superar son las políticas gubernamentales ya que limitan o impiden la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan interminables requisitos para abrir un negocio, cobran impuestos que no permiten que se levanten y sobretodo alertan a las compañías existentes sobre la llegada de competidores potenciales.

La existencia de Planes de Negocio, Proyectos de Planeación Estratégica o de Calidad pueden abrir las puertas a empresas pequeñas como JACFIN, ya que demuestran que cuentan con las herramientas necesarias para comenzar, pero sobretodo que saben lo que quieren en el largo plazo. Esta es la principal ventaja del presente proyecto, ofrecer al Despacho la opción de dar al Gobierno razones para financiarlo y dar al cliente razones para otorgarle Cartera de mayor valor.

BENCHMARKING:

Como se explico con anterioridad es un proceso sistemático y continuo que tiene el propósito de mejorar a la Organización mediante la comparación, evaluación y adaptación de productos, servicios y procesos de trabajo de empresas a las que se le reconocen como las representantes de las mejores prácticas.

Para llevar a cabo el Benchmarking para la firma se solicitó el apoyo del Despacho Jurídico Hernández Díaz y Asociados, S.C., empresa posicionada en el mercado desde hace 20 años, para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

- **Identificar en que actividades se hará Benchmarking**
 - Procesos Internos
 - Clima Organizacional
 - Servicios
 - Posición con relación a la Competencia.
 - Productos y Servicios

- **Puntos de Referencia:** Se tomará en cuenta los siguientes puntos:
 - Eficiencia en los procesos de Cobranza Cartera Vencida.
 - Cobro de servicios y rentabilidad.
 - Conocimiento de los principales Competidores.
 - Medición de la productividad de los colaboradores.
 - Opinión de los empleados con respecto a la Firma.



- Variables clave de Desempeño a medir

- Se hará una comparación entre el Despacho Hernández Díaz y Asociados y el Despacho JACFIN como la que se describe en la tabla 5:

Tabla 9.5: Proceso Comparativo JACFIN – HERNÁNDEZ DIAZ

BENCHMARKING COMPETITIVO		
¿QUÉ SE ESTA HACIENDO?	VS	¿QUÉ ESTAN HACIENDO?
¿CÓMO SE ESTA HACIENDO?		¿CÓMO LO ESTAN HACIENDO?
¿QUÉ TAN BIEN SE ESTA HACIENDO?		¿QUÉ TAN BIEN LO ESTAN HACIENDO?
CONOCIMIENTO JACFIN		CONOCIMIENTO DE HERNÁNDEZ DÍAZ

- Recopilación de Información:

- Se realizó el siguiente cuestionario al personal del Despacho Jurídico “Hernández Díaz y Asociados, S.C.”

DIRECCIÓN GENERAL:

1. **Mencione el Proceso de Cobranza de Cartera Vencida y cuáles son las principales técnicas que utiliza:**

Asuntos con problemas de morosidad: Para atender este proceso existe un departamento que se llama de Recuperación Judicial, el cual se encarga de realizar la cobranza mediante el siguiente proceso:

- Se reciben la cartera de los bancos o tiendas comerciales.
- Se relacionan esa cartera y ya capturada, se llevan a cabo los siguientes procesos:
 - a) Se hace carta dirigida a los domicilios de los deudores, indicándoles que están siendo requeridos y que se acerquen a negociar, se le proporciona la dirección, el número de teléfono y nombre de una persona.



- b) Se busca un teléfono para poder contactar con ella, es decir, se lleva a cabo una cobranza extrajudicial, consistente en llamadas telefónicas, en caso de no encontrarse se envía a la maquina que les llama a deshoras de la noche, después se hace envío de cartas, telegramas y por último visitas al domicilio.
- c) En el caso de que pasen ocho días y no hay respuesta se turna al departamento de Notificadores los cuales se encargan de llevar las cartas a los domicilios y en su caso hablar con los deudores.

Dentro de estas gestiones se le pide al moroso que realice su pago del adeudo, lo cual puede hacerlo a través de un Convenio Judicial (si ya se presento y emplazo al demandado), o Extrajudicial también llamado Administrativo (sin trámite judicial).

Mediante estos tipos de trámites se logra que las personas morosas realicen el pago o se acerquen a negociar su adeudo.

Técnicas de Cobranza:

- **Call Center:** Consiste en hacer la cobranza vía telefónica a los deudores de las siguientes 2 formas:
 - o Llamar al deudor en horas hábiles y solicitar que realice su pago y las negociaciones que se pueden acordar.
 - Las respuestas de los deudores se escribían en un formato y se gravaba como antecedente.
 - o Si no existe contacto en horas hábiles, se graba un mensaje el cual realiza la llamada en forma automática a los morosos durante la noche.
- **Ensobretar cartas:** Consiste en una máquina que ensobreta las cartas a los morosos en que se solicita su pago y en otra que le pone un sello como timbre y se entregan al correo.
- **Visitas a Domicilio:** El Departamento de Notificadores se encarga de llevar las cartas a los domicilios y en su caso hablar con los deudores para negociar su pago.

Finalmente se realizaba una bitácora de las llamadas, tanto personales como las hechas por la maquina y de las visitas con el fin de tener una estadística de si el resultado fue positivo o negativo.



2. ¿QUÉ HERRAMIENTAS SE UTILIZAN PARA MEDIR LA RENTABILIDAD?

Para poder determinar si un Proceso de Cobranza asignado es rentable se hace un Análisis de los costos que se tenían que invertir a cada cuenta. (Esto se hace al final, para hacer un estimado para las demás carteras que se reciban del mismo cliente). Además, se toma el tiempo probable de recuperación.

3. ¿SE TIENE ALGUNA POLITICA O FORMA ESTABLECIDA DE COBRO POR LOS SERVICIOS?

En los asuntos Jurídicos se tiene un contrato firmado de prestación de servicios profesionales en los que se establece los honorarios a cobrar, así como los anticipos de los mismos, los cuales se pagan por avance de los juicios.

La recuperación era por pronto pago, negociación mediante convenio judicial o remate o adjudicación de los bienes dados en garantía.

El pago de los honorarios se realizaba por el monto recuperado.

En los asuntos Extrajudiciales, se entrega la CARTERA por un plazo que lo establece el banco o la tienda comercial, que van desde los tres a los seis meses, en ese tiempo se trabajan los asuntos y el monto que se haya recuperado se le reporta al banco o tienda comercial, y pagan el porcentaje de lo ingresado, pasando el plazo retiran la cartera y realizan una valoración para decidir qué tanta cartera vuelven a reasignar.

4. ¿CONOCE LA PARTICIPACIÓN DEL DESPACHO EN EL MERCADO CON RESPECTO A SU COMPETENCIA DIRECTA?

Se lleva un registro que el mismo cliente (Banco y/o Tienda de Autoservicio) les da para medir su rendimiento con respecto a los otros despachos que compiten por la otorgación de cartera.

5. ¿ESTÁN CONCIENTES DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE LA COMPETENCIA? ¿TIENEN ALGUNA TÉCNICA PARA AFRONTAR ESTAS VENTAJAS?



Si, y por esa razón nos preocupamos por la modernización del equipo y de las estrategias a mediano y largo plazo mediante capacitación constante del personal que realiza la cobranza y en su caso la contratación de especialistas.

6. ¿MANEJAN ALGUNA TECNICA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS?

Se llevan metas semanales de cada uno de los abogados y trabajadores para verificar y atender las problemáticas que tengan en su rendimiento y una escala de avances de estas metas.

EMPLEADOS:

7. ¿ESTAS SATISFECHO CON LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAS DENTRO DE LA EMPRESA? ¿POR QUÉ?

CALL CENTER:

No, porque son muy pesados los turnos que nos ofrecen y esto afecta negativamente nuestro desempeño, ya que en ciertas ocasiones tenemos peleas verbales con los morosos, por lo mismo de lo pesado de los turnos.

LOS NOTIFICADORES:

No, porque es muy cansado visitar algunos domicilios, ya sea por la distancia, porque en ocasiones ya no se puede encontrar al deudor porque ha cambiado de domicilio o porque estaban mal las direcciones.

- Determinar las Diferencias de Desempeño:

Tras haber recopilado la información anterior se concluye que aunque el Lic. Vidal tiene una idea clara de cómo realizar la cobranza, aún no existen los recursos necesarios para realizarla de manera eficiente, ya que se carece de:

- i. Personal
- ii. Extensiones para hacer la cobranza telefónica.
- iii. Capital para invertir en sueldos e infraestructura.



Entre los aspectos que se consideran funcionales para aplicarse a la Firma JACFIN, se encuentran:

- ✓ La apertura de un Departamento de Notificadores porque ayuda a definir rápidamente si una cuenta es localizable o ilocalizable. Además, se encarga de saber cuánto se debe invertir a una cuenta con el fin de no tener pérdidas.
- ✓ Análisis de costos para determinar la rentabilidad de cada cliente que otorga Cartera Vencida.
- ✓ Las técnicas para medir el desempeño del personal mediante el establecimiento de metas, el seguimiento periódico del alcance de estas, el seguimiento a los problemas y la resolución de estos en equipo.
- ✓ Las opiniones del personal del otro despacho para ofrecer mejores horarios a los cobradores telefónicos y mejores herramientas a los notificadores.

- **Planes de Acción para Mejorar el Desempeño Actual:**

Como Plan de Acción para mejorar el desempeño Actual se sugiere asignar cada una de las Estrategias a las áreas funcionales involucradas en cuanto a:

- Conocimiento del Mercado y la Competencia.
- Calidad en el Servicio.
- Clima Organizacional.

- **Ejecutar y Monitorear Planes de Acción:**

Una vez implementada las estrategias, debe hacerse monitoreo permanente de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos a través de una retroalimentación. Esto sirve ya sea para reafirmar las metas y las estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios necesarios.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS:

Se entiende por competencia a cualquier característica individual que se puede observar, describir y verificar en una persona con el fin de diferenciar un desempeño superior de un simple desempeño, con el fin de garantizar el éxito presente y futuro de la Organización.



De acuerdo a lo anterior la Lic. Ana María Gueli Enríquez⁴⁴, especialista en Recursos Humanos de la Página bumeran.com afirma que para tener éxito en el mercado laboral se debe contar con las siguientes competencias:

- ❖ **Innovación:** Es lo que diferencia a las organizaciones y les permite avanzar y destacarse.
- ❖ **Iniciativa:** Es lo que diferencia a un robot de una persona. La Iniciativa va de la mano con la inteligencia y la dedicación al trabajo. Iniciativa es no rendirse, no importando lo que otros hagan.
- ❖ **Creatividad:** Ser creativo no solo quiere decir “Crear algo nuevo” sino “eliminar algo que no sirve”.
- ❖ **Perseverancia y Persistencia:** No rendirse, la gente lo hace cuando esta a punto de conseguir lo que anhela. Es muy importante detectar los obstáculos y quitarlos.
- ❖ **Habilidad para lograr que los demás te ayuden**
- ❖ **Saber comunicarse y trabajar en red:** Descubrir el modo en que cada persona puede comunicarse mejor.
- ❖ **Espíritu de Equipo:** Eficacia como colaborador dentro de tu equipo
- ❖ **Trabajo en red:** Una de las habilidades más importantes para desarrollar en tu carrera / trabajo es saber trabajar en red, tomarse el tiempo necesario para contactarse con personas que comparten intereses profesionales.
- ❖ **Habilidad de ver los retos como oportunidad:** En todo problema o equivocación que surja en el trabajo nace una oportunidad de aprendizaje.

Lo anterior es un indicativo de que las empresas de hoy se están concientizando de que:

- Cada tipo de puesto de trabajo existente tiene características propias y deben ser ocupados por un tipo de profesionales específicos que poseen un determinado perfil de competencias.

⁴⁴ GUELI Enríquez, Ana María, COMPETENCIAS NECESARIAS HOY EN EL MERCADO LABORAL, México, 2009, www.bumeran.com, 23 de Abril de 2009, 02:45 PM



- Necesitan una nueva generación de gerentes que ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo para la adquisición de nuevas competencias.

Para llevar a cabo la gestión por competencias dentro de la empresa JACFIN se requieren de 4 pasos básicos:

- **Sensibilización:** Para la implementación con éxito de esta Filosofía se va a recurrir al Área de Comunicaciones, esta se encargará de dar a conocer a todos los miembros de la Organización las ventajas de esta aplicación. Entre las principales ventajas se encuentran:
 - Favorece la productividad y la optimización de resultados.
 - Desarrollo de equipos con competencias que favorezcan sus áreas de trabajo.
 - Mejora continua.
 - Medición del desempeño eficiente.
 - Equipos con filosofía de autodesarrollo en beneficio de ellos y de la empresa.
- **Análisis de puestos:** Una vez aceptada la Filosofía por todos los miembros de la Organización se debe analizar los siguientes puntos:
 - Si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

MISIÓN:

Brindar soluciones integrales y oportunas a problemas Jurídicos y Administrativos, a toda persona física o moral que así lo requiera, mediante un servicio personalizado y amable brindado por personal eficiente, altamente especializado y actualizado.

- **GERENCIA DE JURÍDICO:** Ser el medio de solución a los problemas legales y de cobranza de nuestros clientes, mediante procesos eficientes y eficaces y lo más avanzado en tecnología.
- **GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS:** Proporcionar a la empresa estabilidad económica mediante la correcta administración y utilización de los recursos financieros de la Organización.



- **GERENCIA DE COMUNICACIÓN Y MERCADOTECNIA:** Ser el enlace entre la Organización y sus Clientes Internos y Externos mediante procesos de comunicación eficientes y eficaces.
- **GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN:** Brindar soluciones administrativas al Despacho en pro de su Desarrollo Organizacional y Humano mediante la aplicación de las técnicas correctas de la Administración en el momento oportuno.

Una vez analizada la compatibilidad de la Misión y las Misiones de cada una de las Áreas Funcionales de la Organización, se puede proceder al siguiente punto.

- Se debe hacer una descripción de cada puesto listando cada una de sus actividades, las cuales se encontraran en el **Apartado A** de este documento.
- **Definición de un perfil de competencias requeridas:** En el **Apartado A** se encontrarán en las Descripciones de Puesto las competencias necesarias para desempeñar estos puestos.

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TOTAL QUALITY MANAGEMENT – TQM):

La Calidad Total como se menciona en el Marco Teórico es una Filosofía que marca el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple los requisitos o expectativas del cliente e influye directamente en su grado de satisfacción. La Calidad tiene como principios fundamentales:

- Enfoque al Cliente
- Satisfacción de Necesidades
- Prevención de errores
- Mejora Continua

Con esta visión se puede decir que la Calidad Total se refiere al cumplimiento de ciertos requisitos o expectativas para poder decir que algo tiene Calidad y son determinados justamente por el cliente, es decir, quienes reciben, usan o se benefician de este producto y/o servicio.



Cuando las empresas ofrecen el nivel de Calidad que el mismo cliente ha definido como un ingrediente clave de sus estrategias, no pasa mucho tiempo antes que este responda, estas estrategias consisten en⁴⁵:

- Obtener y responder a la Opinión del Cliente
- Mejorar los procesos para evitar identificar y resolver problemas desde temprano.
- Alentar y facultar a los empleados para iniciar la acción que mejore la Calidad.

Por lo anterior, el objetivo de JACFIN hacia sus clientes debe ser la de saber qué es lo que el cliente espera del servicio y buscar la retroalimentación de este, y de ser necesario, mejorar los procesos internos o en el peor de los casos, cambiarlos por completo, por ello, se debe concientizar a todos los miembros de la Organización a tener una visión más amplia de lo que es la Calidad.

Círculos de Calidad:

Una medida para conocer mejor las necesidades del cliente y solucionar las necesidades de Calidad de JACFIN puede ser a través de un círculo de Calidad, que en un principio se integrará por los Gerentes de la Organización y que al ir aumentando el número de empleados cada gerente conformará su propio Círculo de Calidad con el objetivo de mejorar la calidad de cada una de sus áreas.

Entonces, el compromiso de los gerentes es la de aprender el uso de ciertas herramientas que los auxiliarán al análisis y resolución de los retos que se presenten en el futuro.

Con este propósito, se utilizaron algunas de estas herramientas para identificar los puntos que afectan directamente al despacho en su **funcionamiento y rentabilidad**, por ello, se organizó una sesión de **“Lluvia de Ideas”** donde participaron los Gerentes y el Director General y se llegó a los puntos que se describen en el Diagrama 9.2:

Para el análisis de los puntos anteriores se desarrollo un Diagrama de Pareto, la Tabla 9.6 describe las frecuencias en que cada uno de los puntos afecto a la empresa por el periodo del último año.

⁴⁵ STANTON, William J., *Op. Cit.*, Pág. 13



Diagrama 9.2: Lluvia de Ideas

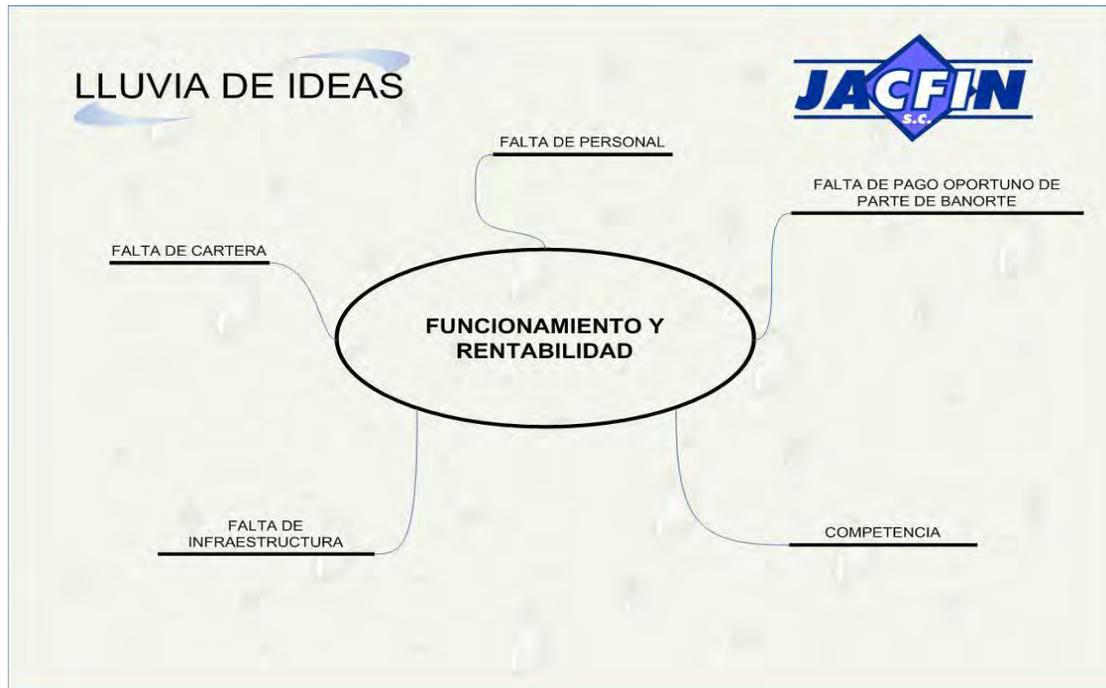


Tabla 9.6: Frecuencia de ocurrencia de problemas.

PROBLEMA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Falta de Cartera	10	50%	50%
Falta de Personal	6	30%	80%
Falta de Pago de parte del principal cliente (Banorte)	2	10%	90%
Falta de Infraestructura	1	5%	95%
La Competencia	1	5%	100%
	20	100%	

Como se puede apreciar en la Tabla 9.6, el 80% de los problemas se focalizan en los puntos que se refieren a la Falta de cartera y a la Falta de Personal, en la Grafica 9.1 se ilustra lo anterior.



Gráfica 9.1: Problemas que afectan a JACFIN



Las principales trabas de JACFIN se concentran primero en la Falta de Cartera, que como el mismo Director General, el Lic. Alejandro Vidal, afirma el problema se debe a que el cliente más importe, BANORTE, no concede la suficiente cartera de deudores para su cobranza y la que otorga es de muy bajo valor en recuperación, en la Tabla 9.7, se hace una descripción basada en la información obtenida del Despacho.

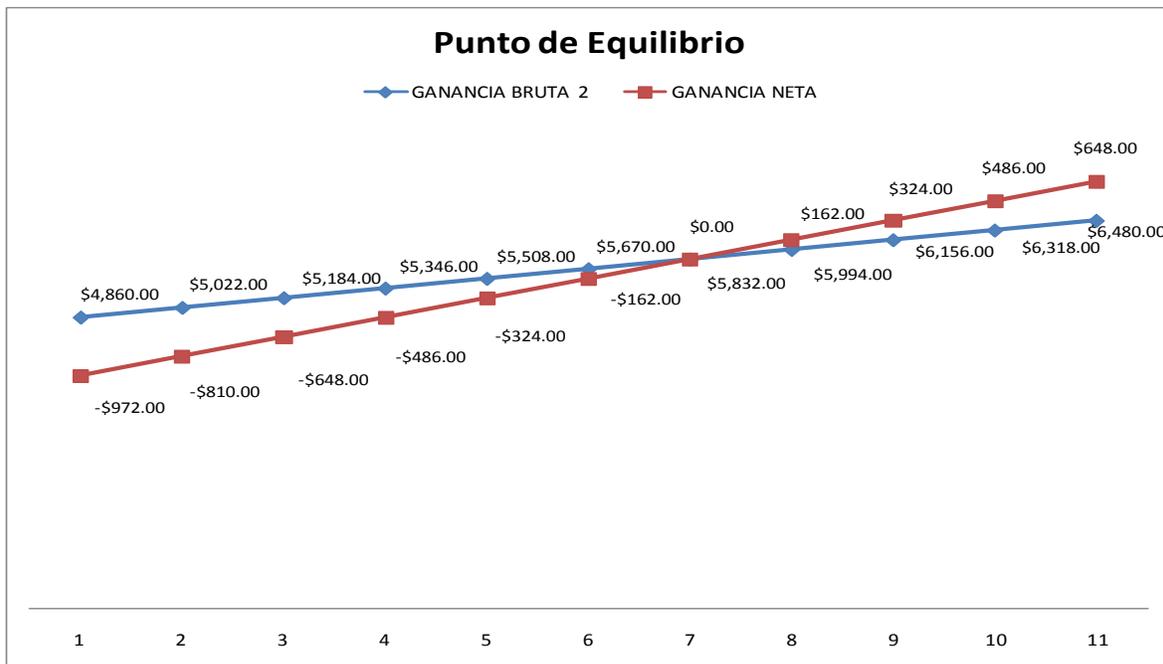
Tabla 9.7: Punto de Equilibrio

CARTERA	%	GANANCIA BRUTA	COMISION ABOGADO	COMISION M/N	GANANCIA BRUTA 2	COSTOS	GANANCIA NETA
\$30,000	20%	\$6,000.00	19%	\$1,140.00	\$4,860.00	\$5,832.00	-\$972.00
\$31,000	20%	\$6,200.00	19%	\$1,178.00	\$5,022.00	\$5,832.00	-\$810.00
\$32,000	20%	\$6,400.00	19%	\$1,216.00	\$5,184.00	\$5,832.00	-\$648.00
\$33,000	20%	\$6,600.00	19%	\$1,254.00	\$5,346.00	\$5,832.00	-\$486.00
\$34,000	20%	\$6,800.00	19%	\$1,292.00	\$5,508.00	\$5,832.00	-\$324.00
\$35,000	20%	\$7,000.00	19%	\$1,330.00	\$5,670.00	\$5,832.00	-\$162.00
\$36,000	20%	\$7,200.00	19%	\$1,368.00	\$5,832.00	\$5,832.00	\$0.00
\$37,000	20%	\$7,400.00	19%	\$1,406.00	\$5,994.00	\$5,832.00	\$162.00
\$38,000	20%	\$7,600.00	19%	\$1,444.00	\$6,156.00	\$5,832.00	\$324.00
\$39,000	20%	\$7,800.00	19%	\$1,482.00	\$6,318.00	\$5,832.00	\$486.00
\$40,000	20%	\$8,000.00	19%	\$1,520.00	\$6,480.00	\$5,832.00	\$648.00



Como se puede apreciar en la Tabla 9.7, BANORTE debe dar a JACFIN una Cartera con Valor en recuperación de al menos 36,000 pesos para poder cubrir los costos fijos y variables de la Empresa. En la Gráfica 9.2 se ilustra esto.

Gráfica 9.2: Punto de Equilibrio



El otro punto importante al que se enfrenta JACFIN es en cuanto a la falta de personal para cubrir el trabajo que demanda la operación de la empresa, este punto es importante ya que se involucra con el punto anterior, BANORTE no otorga una cartera de mayor valor debido a que el despacho no tiene suficiente personal y el despacho no contrata más personal debido a que no tiene con que cubrir los costos y los sueldos que la contratación de más gente ocasionarían.

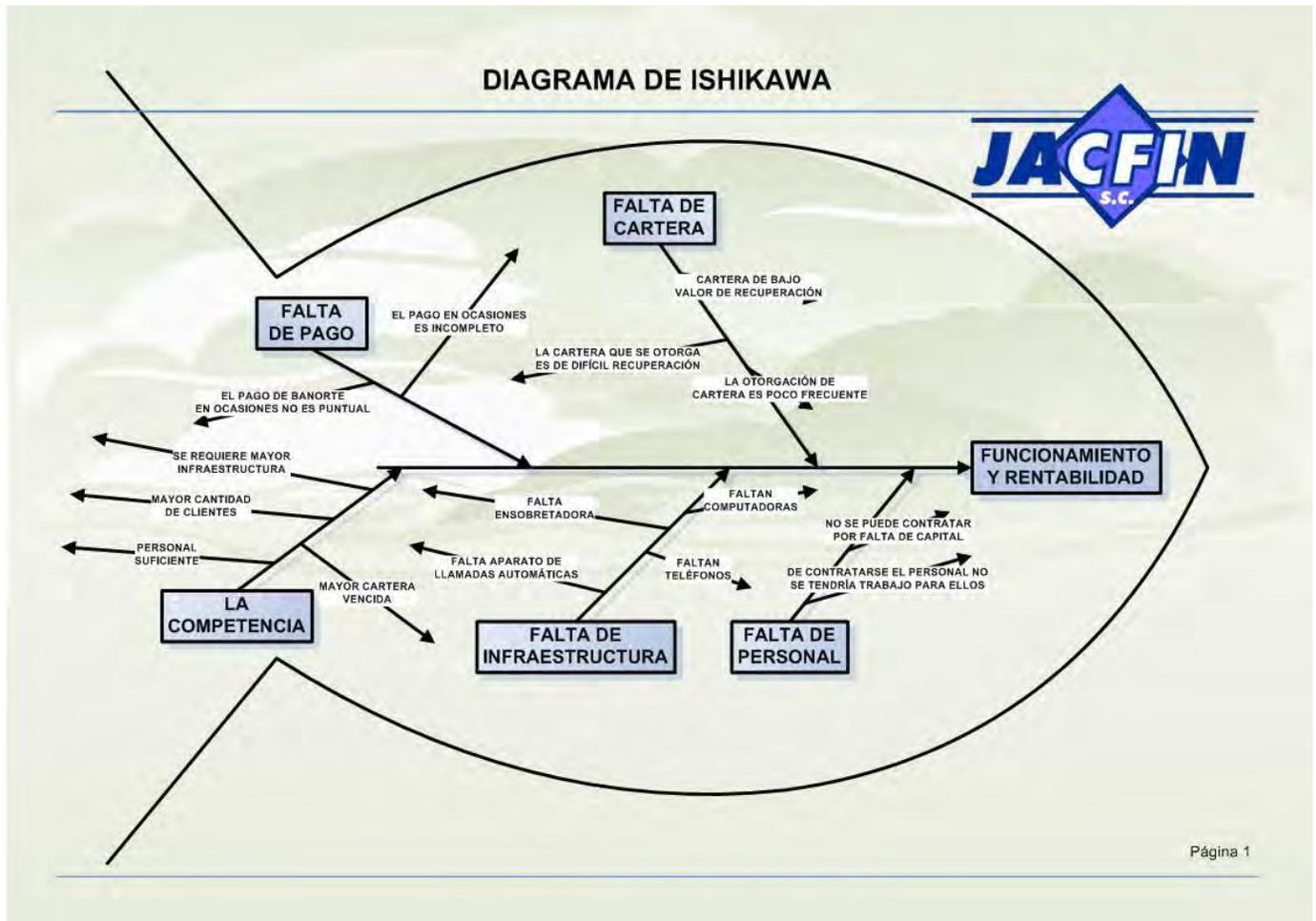
Con la interpretación anterior, se concluye que de tratar de resolver los 5 puntos que afectan el funcionamiento de JACFIN al mismo tiempo, se desperdiciarían esfuerzos, por lo que las 2 causas mencionadas tendrían prioridad en atención. Una vez atendidos estos problemas, se pueden tomar acciones para eliminar las restantes causas.

Tras identificar los principales problemas que afectan a la firma, ahora se puede proceder a encontrar todas las posibles causas de estos de manera integral a través de un **Diagrama Causa - Efecto o de Ishikawa** como se describe en el Diagrama 9.2,



además, en el Diagrama 9.3 se presenta una variación del Diagrama de Ishikawa propuesto por el autor.

Diagrama 9.3: Diagrama de Ishikawa



Análisis de las Causas:

Tras desglosar cada de una de las Causas del Efecto principal en la Variación del Diagrama de Ishikawa, que consisten en el Funcionamiento y la Rentabilidad de JACFIN se llega a las siguientes conclusiones y propuestas de Solución:

Problema:

- **Falta de Cartera:** BANORTE ha demostrado a través de sus actos la falta de confianza hacia el Despacho debido en gran medida a la falta de Personal que

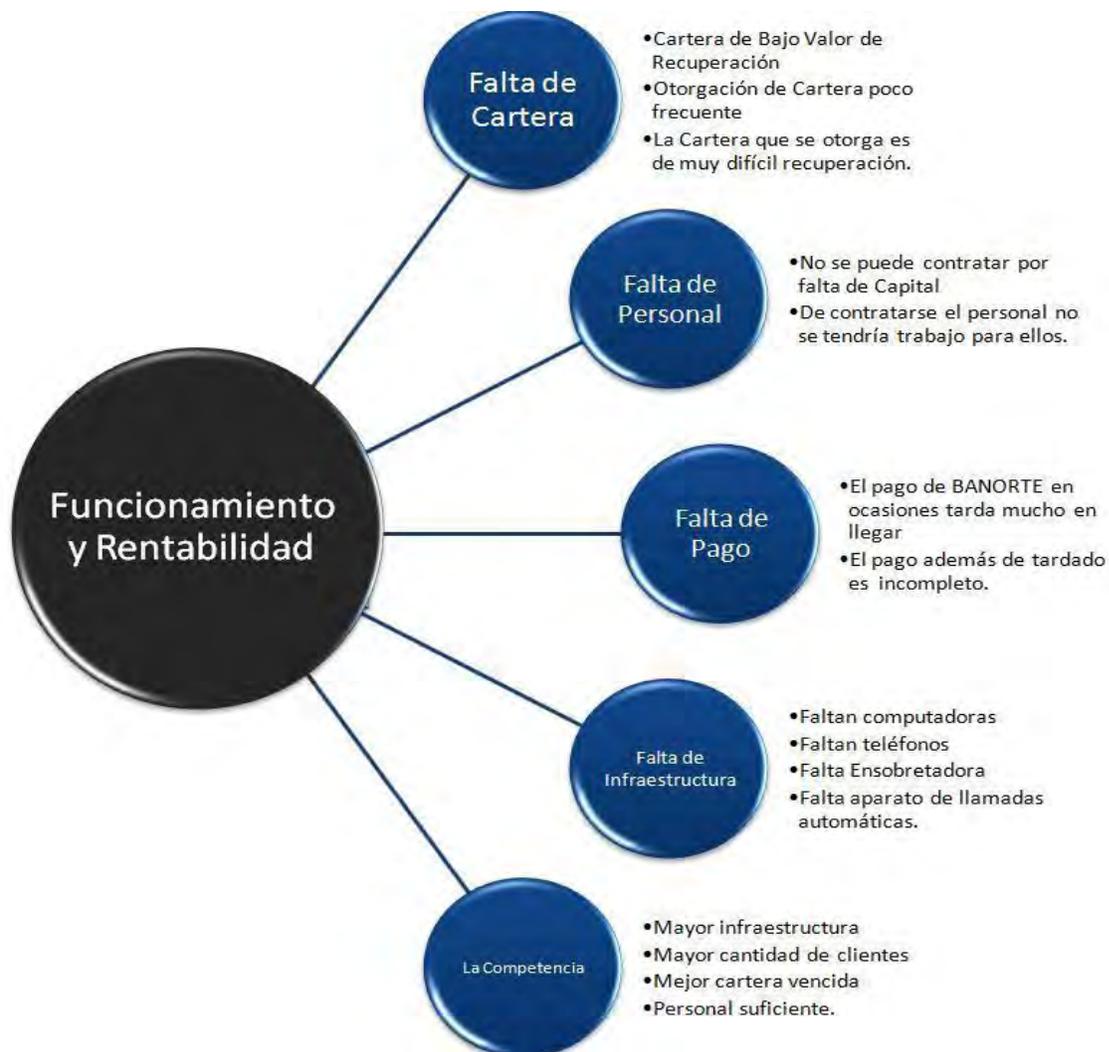


atienda debidamente una cartera más grande y la falta de infraestructura para poder auxiliarse en la cobranza de la misma.

Soluciones Propuestas:

- Dar a conocer a Banorte y a otros clientes potenciales los Objetivos del Despacho, sus metas a largo plazo y las estrategias que se utilizaran para cumplir estas metas, como por ejemplo este proyecto, lo cual podrá dar más confianza a la Institución Financiera.
- También dar a conocer las propuestas a alguna Institución financiera para obtener un préstamo o al Gobierno para que se le otorgue al despacho una ayuda por medio del algún programa gubernamental por ser una PyME.

Diagrama 9.4: Análisis de los Problemas en forma de árbol de decisión





Problema:

- **Falta de Personal:** JACFIN no ha podido contratar personal capacitado para poder atender las demandas de una Institución como lo es BANORTE debido principalmente a la falta de capital para invertir en este aspecto, además, que de hacerse la inversión, no se tendrá trabajo para ellos debido a que el cliente no otorga cartera de importancia al Despacho.

Soluciones Propuestas:

- El Despacho puede contratar pasantes de la carrera de Derecho y dar ayudas económicas y la promesa de experiencia valiosa en el ramo de la Cobranza y el Litigio, por lo que la firma deberá buscar alianzas con Universidades públicas y privadas para que se valide el trabajo de los jóvenes que deseen hacer su Servicio Social y/o Prácticas Profesionales.
- Además, se puede contratar personal para el Call Center y ofrecer capacitación y el pago mediante un esquema de comisiones por recuperación de Cartera y/o arreglar algún acuerdo con el moroso.

Problema:

- **Falta de Pago:** BANORTE no paga oportunamente las comisiones que se gana el Despacho por la recuperación de la Cartera Vencida, y de recibirse el pago, es incompleto.

Solución Propuesta:

- El Lic. Alejandro Vidal, Director General de JACFIN, puede presentar junto al Proyecto, además una propuesta de pagos a BANORTE mediante la explicación de las consecuencias de no poder capitalizarse como la de no ofrecer mejor servicio.

Problema:

- **Falta de Infraestructura:** Es un problema que va de la mano con la falta de cartera y la falta de pago, ya que no se cuenta con el capital para invertir en Teléfonos, Computadoras, Ensobretadoras y Aparatos para realizar llamadas telefónicas automáticas y también se involucra con el problema de la falta de personal porque no tiene caso invertir en eso si no se tiene a la gente que los utilizará.



Solución Propuesta:

- Llevar a cabo las soluciones propuestas en los puntos anteriores.

Problema:

- **La Competencia:** La presencia de JACFIN en el mercado ha sido discreta debido a los problemas que se han descrito con anterioridad.

Solución Propuesta:

- Llevar a cabo las soluciones propuestas en los puntos anteriores.

LINEAS DE ACCIÓN EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:

Para poder llevar a cabo los Objetivos establecidos por la Organización, se establecieron propuestas y Planes de Acción, pero esto solo es la primera parte, ya que es fundamental que todos los miembros de la Organización trabajen en conjunto y en equipo para cumplir este propósito.

En el Tabla 9.8 se hace una propuesta de Líneas de Acción para llevar a cabo las estrategias sugeridas por el autor en búsqueda del cumplimiento de los Objetivos de JACFIN.

CONCLUSIONES:

El éxito de una estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda hacer frente a los cambios que se presenten en el ambiente competitivo de una Organización. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia lo que hace que empresas como JACFIN tengan que ponerse al día con los requerimientos del cliente y del mercado en general; estos nuevos cambios han provocado la metamorfosis de las reglas de competencia en muchas industrias; los mercados y el flujo de la información se están volviendo más complejos e impredecibles.

Esta competencia cada vez más acelerada nos obliga a ya no permanecer inertes a estos cambios, pero tampoco debemos ser reaccionarios, debemos anticiparnos a cualquier eventualidad y mejora de la competencia, porque no hay problema que no se pueda resolver, o amenaza que se pueda convertir en Oportunidad y a su vez en Fortaleza. Todo depende de la Visión que se tenga del problema, es decir, nunca hay que conformarnos con ser el primer lugar HOY o mañana, puesto que cualquier



ventaja es meramente temporal, la estrategia principal es la mejora continua interna y hacia el exterior, tomar en cuenta al cliente y ser la respuesta a su necesidad, porque no hay mejor meta de Calidad que nosotros mismos.

Tabla 9.8 Líneas de Acción

LÍNEAS DE ACCIÓN



INICIATIVAS	ACCIONES	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE MEDICIÓN	TEMPOS O PLAZOS DE CUMPLIMIENTO
1.- Mercado y Competencia				
1.1 Hacer un Análisis del Mercado al que se pretende atacar	Aplicar encuestas a clientes potenciales	Mercadotecnia, Finanzas y Jurídico	% de servicios solicitados	3 MESES
	Estudio de los servicios que más solicitan los clientes		Frecuencia en las percepciones	
	Necesidades del Cliente		Frecuencia en las percepciones	
1.2 Identificar la presencia de Servicios Similares o Sustitutos	Estudiar el impacto de estos servicios a la empresa		No. de servicios adicionales	1 MES
1.3 Analizar la características de la Competencia	Identificación de los principales competidores		% de servicios solicitados	1 MES
1.4 Ofrecer servicios en Nuevos Mercados	Analizar demanda potencial de otros servicios de asesoría			
2.- Calidad				
2.1 Productos y Servicios	Identificar los productos y servicios inferiores a la Competencia y mejorarlos	Administración, Finanzas y Jurídico	% de demanda en el mercado	1 AÑO
	Obtener una certificación de Calidad en procesos internos		% de Avance	
	Implantación de círculos de calidad		% de Avance	
2.2 Desarrollo de Cultura de Mejora Continua	Dar seguimiento a la Opinión de Cliente		% de Opiniones positivas y negativas	2 MESES
	Comparar resultados anteriores con los actuales		% de mejoras contra mes anterior	
	Propuestas de nuevas estrategias de mejora (Círculo de Calidad)		No. de propuestas	
2.3 Comparar servicios	Analizar a los competidores		No. De características positivas	2 MESES
	Hacer Benchmarking			
2.4 Análisis de Resultados	Comparar resultados anteriores con los actuales		% de mejoras contra mes anterior	1 MES
3.- Personal Competente				
Mejoramiento en la Manera de Hacer las Cosas (Know How)	Questionarios y análisis de procesos	Administración, Finanzas y Jurídico	Frecuencia en las percepciones	6 MESES
Enfoque al Trabajo en Equipo	Círculos de Calidad		% de Avance	3 MESES
Reclutamiento de personal competente	Análisis de puestos			2 MESES
	Capacitación constante del Personal			Constante
Plan de Vida y Carrera	Crear carreras profesionales por puesto		% de Avance	6 MESES
	Inventario de Personal			
Revisión de Resultados	3.5.1 Análisis de resultados		4 MESES	
	3.5.2 Presentación de Resultados			
	3.5.3 Implementación de cambios de ser necesario			



Capítulo
X

Implantación, Evaluación y Seguimiento

[En este Capítulo se proponen las Guías a seguir para la implementación, evaluación y seguimiento de los planes de acción, así como los calendarios de cumplimiento de estos planes.]

["Corta tu propia leña y te calentarás dos veces."
Henry Ford]



IMPLANTACIÓN

Esta es la última etapa del Proyecto pensado para el Despacho Jurídico JACFIN, a lo largo del presente trabajo se han hecho propuestas de técnicas y estrategias administrativas basado en la idea de la aplicación de una Planeación Estratégica, con el único fin de ayudar a la Firma en el cumplimiento de sus objetivos y hacer funcionales sus procesos.

Todo este trabajo no servirá de mucho si solo se queda en un Proyecto, por eso, se debe también hacer una Propuesta de Implantación, Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico lo cual permite hacer una retroalimentación de todo el proceso seguido a lo largo del Proyecto, el cual se describe en el Diagrama 10.1, y así poder identificar y superar las desviaciones a los Objetivos Organizacionales que se asignaron al principio del presente trabajo.

Sin embargo, todas las propuestas hechas no son eternas, es decir, no siempre serán funcionales, porque aunque se han hecho de tal manera que beneficien al Despacho a Futuro, también, debemos estar consientes de que todo plan necesita adaptaciones, ya que quien no se adecua y supera la incertidumbre está destinado a fracasar aunque se tenga el Plan Estratégico más novedoso.

Para efectos de poder llevar a cabo la Implantación de este Plan, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Definir actividades de Implantación**
 - Estudio y Análisis Profundo del Mercado
 - Matriz BCG
 - Estudio y Análisis Profundo de la Competencia
 - Las 5 fuerzas de la Competencia de Porter
 - Implantación de Procesos de Calidad
 - Gestión de Calidad Total
 - Benchmarking
 - Reclutamiento y Selección de Personal de acuerdo a las Competencias Requeridas



- Gestión por Competencias
- Implantación de Círculos de Calidad
 - Conformación de grupos
- Seguimiento
 - Revisión periódica de resultados
- **Áreas a intervenir**
 - Dirección General
 - Administración
 - Jurídico
 - Comunicación y Mercadotecnia
 - Contabilidad y Finanzas
- **Recursos Humanos y Materiales a utilizar**
 - Director General
 - Gerentes de la Organización
 - Empleados
 - Computadoras
 - Internet
 - Presupuesto
- **Establecer tiempos y fechas**
 - En el Diagrama de Gantt se describen los tiempos y fechas para la implantación de Implantación del Programa de Trabajo:
- **Mantenimiento de la Planeación Estratégica del Despacho Jurídico JACFIN:**
 - Verificar que la estructura funcione de acuerdo a lo previsto
 - Confirmar la optimización de la utilización de los recursos.
 - Informe de estado que guarda la Organización



Dado lo anterior, se debe tener claras las estrategias a seguir y los tiempos que vamos a invertir en el cumplimiento de estas tareas, en el Diagrama 10.2, se hacen mención de las metas y las fechas de arranque y los tiempos para su cumplimiento.

Además, se deben asignar estas metas y un presupuesto a cada una de las Áreas Funcionales que conforman a la Organización con el propósito de cumplir de acuerdo al calendario asignado. En las tablas 10.1, 10.2, 10.3 y 10.4 se describen las actividades asignadas a cada una de las Áreas, las cuales a su vez están divididas entre los puestos involucrados.

Una vez establecidas las metas a cada área funcional de la empresa, se debe evaluar los resultados obtenidos de manera que de no lograrse lo planeado, se pueda llevar a cabo el Plan de Contingencia para cada una de las metas.

EVALUACIÓN

La siguiente etapa del Proyecto consiste en hacer una Evaluación adecuada al Plan Estratégico, en esta etapa se decidirá quién o quiénes serán las personas o puestos responsables de calificar el grado de cumplimiento y la calidad del mismo.

La evaluación es un elemento muy importante del Proyecto ya que permite conocer la medida y modo en que se van alcanzando los Objetivos, es decir, se puede medir la eficacia y eficiencia de los resultados alcanzados contra los objetivos establecidos e identificar incongruencias, desviaciones e incumplimientos con el Plan original.

La evaluación nos permite además, tomar decisiones de manera oportuna y funcional a los intereses de la Organización.

Entre los aspectos que hacen importante la revisión, evaluación y seguimiento del Plan estratégico se encuentran:

- Mantener en mente la Misión y Visión de la Organización.
- Consistencia de las actividades con los Objetivos de la Organización.
- Recordar que la Planeación Estratégica es un proceso y no un evento.
- Identificar cambios imprevistos



- Aprovechar las Oportunidades y minimizar las amenazas ya que se estará al pendiente de estas.

La evaluación propuesta para JACFIN nos permitirá calificar los puntos positivos conseguidos por el Plan y su seguimiento (como se explicará a continuación) nos facilitará tomar decisiones oportunas, para esto se tomarán los siguientes puntos:

- Respeto a la Misión, Visión y Valores.
- Contribución efectiva al cumplimiento de Objetivos
- Apego a programas establecidos
- Uso optimo de los recursos (Humanos, Financieros, Materiales y Tecnológicas)

SEGUIMIENTO

Esta es la última etapa del Proyecto y consiste en asegurarse del cumplimiento de todas las metas que se tienen previstas y de proponer planes de contingencia en caso de que no esté cumpliendo de acuerdo al plan establecido. A continuación menciono los elementos a los que se debe dar un correcto seguimiento y las tablas sugeridas para este seguimiento.

MISIÓN Y VISIÓN:

Como ya hemos visto con anterioridad, la Misión es la razón de ser de una Organización y la Visión define el rumbo que deberá seguir esta Organización en el largo Plazo. Es por esto que no deben cambiarse tan drásticamente sino respetarse y vigilar que estas siempre reflejen los valores de la empresa, que el campo de acción que ataca sea acorde a nuestro mercado y que busque la ventaja competitiva.

Generalmente la Misión y la Visión es revisada y evaluada por los propietarios y directivos de la empresa en reuniones de trabajo cada 2 o 3 años. En la tabla 4 se encuentran las fechas asignadas para la revisión de estos conceptos.



Diagrama 10.1: Proceso de la Planeación Estratégica JACFIN

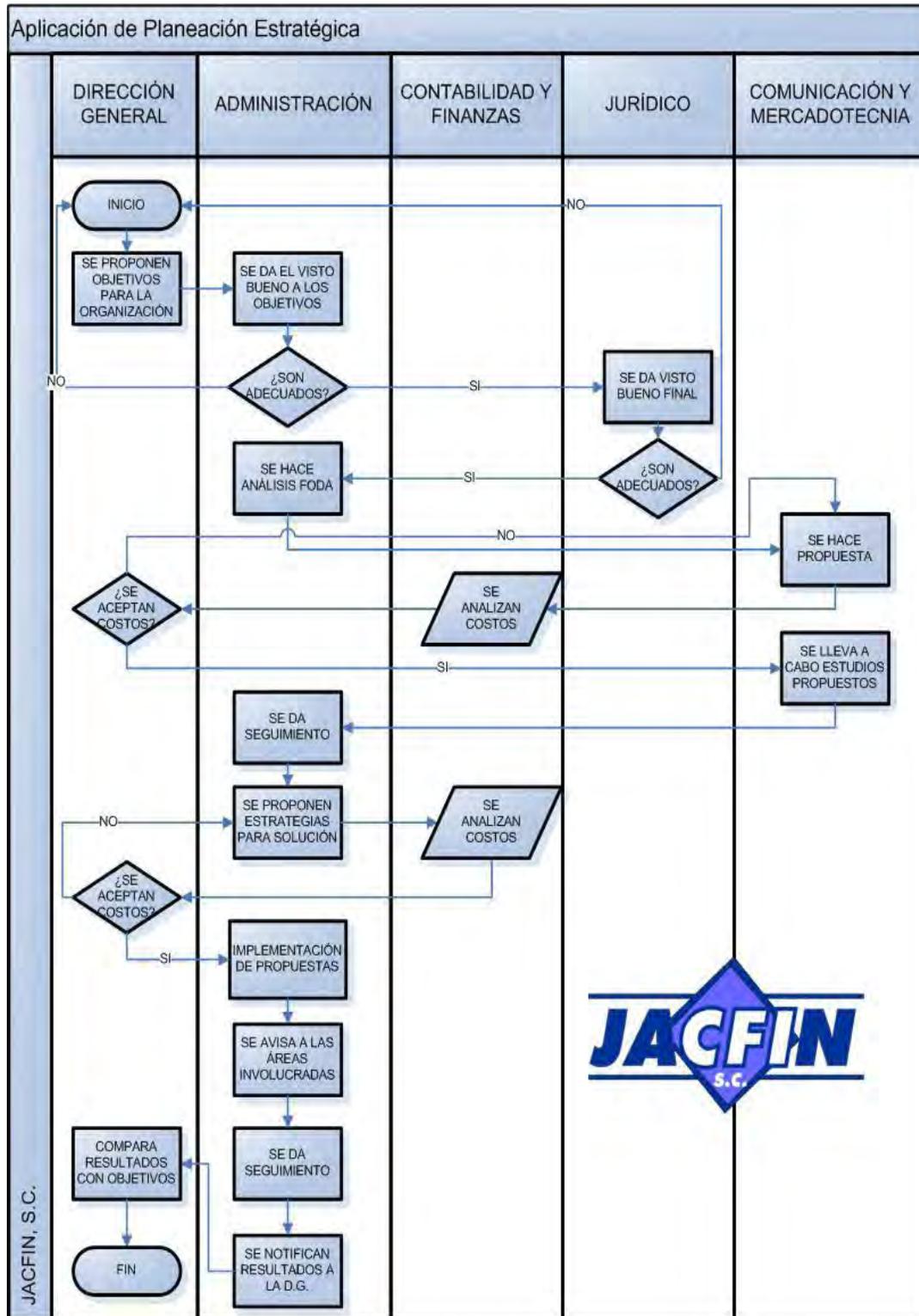




Tabla 10.1: Seguimiento de Proyectos (Administración)



REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

ÁREA:		ADMINISTRACIÓN			MARCOS VIDAL				
FECHA:		jueves, 07 de mayo de 2009							
No.	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	PUESTO RESPONSABLE	FECHA SEGUIMIENTO					MEDIDAS EN CASO DE NO LOGRAR AVANCE
				PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	
1	ANÁLISIS MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	ESCALAS DE EVALUACIÓN	AUDITORIA INTERNA	05/06/2009	05/06/2011	04/06/2013	04/06/2015	03/06/2017	ANALIZAR SI ESTOS CONCEPTOS AJUN SON ACORDES A LOS REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.
2	ANÁLISIS DE OBJETIVOS	ESCALAS DE EVALUACIÓN	AUDITORIA INTERNA	05/06/2009	04/12/2009	04/06/2010	03/12/2010	03/06/2011	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE ANALIZARON OBJETIVOS
3	ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	ESCALAS DE EVALUACIÓN	AUDITORIA INTERNA	05/06/2009	21/06/2009	20/08/2009	30/11/2009	01/03/2009	LLEVAR A CABO CAMBIOS OPORTUNAMENTE DE MANERA QUE SE RESPETEN LOS OBJETIVOS.
4	ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS FODA	DESARROLLO DE PROYECTOS	01/07/2009	01/09/2009	01/11/2009	02/01/2010	01/03/2009	SE INVESTIGARA CAUSAS DE RETRASO Y SE OTORGARA UNA ULTIMA PRORROGA
5	ANÁLISIS DE PROCESOS	CALIDAD TOTAL	MANTENIMIENTO DE MANUALES	01/07/2009	02/01/2010	02/07/2010	02/01/2011	02/07/2011	SE DARA SEGUIMIENTO DE MEJORAS EN LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS O LA JUSTIFICACIÓN PARA CONTINUAR CON EL MISMO PROCESO.
6	CONTRATACIÓN DE PERSONAL COMPETENTE	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	RECURSOS HUMANOS	07/09/2009	06/03/2010	02/09/2010	01/03/2011	28/08/2011	SE ANALIZARAN RESULTADOS DE PERSONAL CONTRATADO
7	CAPACITACION DEL PERSONAL	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	07/09/2009	06/03/2010	02/09/2010	01/03/2011	28/08/2011	SE ANALIZARAN RESULTADOS DE PERSONAL CONTRATADO
8	IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO FUNCIONALES	CIRCULOS DE CALIDAD	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	05/03/2010	04/05/2010	03/07/2010	01/09/2010	31/10/2010	SE DARA SEGUIMIENTO DE MEJORAS PROPUESTAS Y A LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESTAS.
9	SEGUIMIENTO DE AVANCES	ESCALAS DE EVALUACIÓN	AUDITORIA INTERNA	04/01/2010	03/07/2010	30/12/2010	28/06/2011	25/12/2011	SE ANALIZARAN RESULTADOS CON BASE EN TABLAS DE EVALUACIÓN

Tabla 10.2: Seguimiento de Proyectos (JURÍDICO)



REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

ÁREA:		JURÍDICO			ALEJANDRO VIDAL				
FECHA:		jueves, 07 de mayo de 2009							
No.	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	PUESTO RESPONSABLE	FECHA SEGUIMIENTO					MEDIDAS EN CASO DE NO LOGRAR AVANCE
				PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	
1	ANÁLISIS DE OBJETIVOS	ESCALAS DE EVALUACIÓN	RECUPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CARTERA VENCIDA	05/06/2009	04/12/2009	04/06/2010	03/12/2010	03/06/2011	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE ANALIZARON OBJETIVOS



Tabla 10.3: Seguimiento de Proyectos (MERCADOTECNIA)



REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

ÁREA:		MERCADOTECNIA			VALERIA VIDAL				
FECHA:		jueves, 07 de mayo de 2009							
No.	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	PUESTO RESPONSABLE	FECHA SEGUIMIENTO					MEDIDAS EN CASO DE NO LOGRAR AVANCE
				PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	
1	ANÁLISIS DE OBJETIVOS	ESCALAS DE EVALUACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	05/06/2009	04/12/2009	04/06/2010	03/12/2010	03/06/2011	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE ANALIZARON OBJETIVOS
2	ANÁLISIS DEL MERCADO	MATRIZ BCG	MERCADOTECNIA	05/06/2009	05/07/2009	04/08/2009	03/09/2009	03/10/2009	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE HAN ALCANZADO RESULTADOS Y SE OTORGARA UNA ULTIMA PRORROGA
3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	LOS 5 PODERES DE LA COMPETENCIA DE PORTER	MERCADOTECNIA	07/09/2009	07/10/2009	06/11/2009	06/12/2009	05/01/2010	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE HAN ALCANZADO RESULTADOS Y SE OTORGARA UNA ULTIMA PRORROGA
4	CALIDAD EN LOS PROCESOS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	BENCHMARKING	MERCADOTECNIA	01/12/2009	30/05/2010	26/11/2010	25/05/2011	21/11/2011	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE HAN ALCANZADO RESULTADOS Y SE OTORGARA UNA ULTIMA PRORROGA
5	PROPUESTAS DE EQUIPOS DE TRABAJO FUNCIONALES	CIRCULOS DE CALIDAD	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	05/03/2010	04/05/2010	03/07/2010	01/09/2010	31/10/2010	SE DARA SEGUIMIENTO DE MEJORAS PROPUESTAS Y A LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESTAS.
6	SEGUIMIENTO DE AVANCES	ESCALAS DE EVALUACIÓN	MERCADOTECNIA	04/01/2010	03/07/2010	30/12/2010	28/06/2011	25/12/2011	SE ANALIZARAN RESULTADOS CON BASE EN TABLAS DE EVALUACIÓN

Tabla 10.4: Seguimiento de Proyectos (CONTABILIDAD)



REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

ÁREA:		CONTABILIDAD			BLANCA MORENO				
FECHA:		jueves, 07 de mayo de 2009							
No.	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	PUESTO RESPONSABLE	FECHA SEGUIMIENTO					MEDIDAS EN CASO DE NO LOGRAR AVANCE
				PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	
1	ANÁLISIS DE OBJETIVOS	ESCALAS DE EVALUACIÓN	TESORERIA	05/06/2009	04/12/2009	04/06/2010	03/12/2010	03/06/2011	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE ANALIZARON OBJETIVOS
2	MATRIZ BCG	COSTOS	TESORERIA	05/06/2009	05/07/2009	04/08/2009	03/09/2009	03/10/2009	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE HAN ALCANZADO RESULTADOS Y SE OTORGARA UNA ULTIMA PRORROGA
3	LOS 5 PODERES DE LA COMPETENCIA DE PORTER	COSTOS	TESORERIA	07/09/2009	07/10/2009	06/11/2009	06/12/2009	05/01/2010	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE HAN ALCANZADO RESULTADOS Y SE OTORGARA UNA ULTIMA PRORROGA
4	BENCHMARKING	COSTOS	TESORERIA	01/12/2009	30/05/2010	26/11/2010	25/05/2011	21/11/2011	SE ANALIZARAN MOTIVOS POR LOS QUE NO SE HAN ALCANZADO RESULTADOS Y SE OTORGARA UNA ULTIMA PRORROGA
5	CIRCULOS DE CALIDAD	COSTOS	TESORERIA	05/03/2010	04/05/2010	03/07/2010	01/09/2010	31/10/2010	SE DARA SEGUIMIENTO DE MEJORAS PROPUESTAS Y A LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESTAS.
6	SEGUIMIENTO DE AVANCES	ESCALAS DE EVALUACIÓN	CONTABILIDAD	04/01/2010	03/07/2010	30/12/2010	28/06/2011	25/12/2011	SE ANALIZARAN RESULTADOS CON BASE EN TABLAS DE EVALUACIÓN



CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

Los Objetivos no solo han sido establecidos, sino que estos han sido divididos entre las diferentes áreas del Despacho de manera que se puedan cumplir de manera eficaz y eficiente. Los factores clave para medir su grado de avance pueden ser:

- Adecuación de los objetivos y políticas
- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas
- Adecuación de la estructura orgánica
- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica
- Adecuación de los estándares de operación
- Grado de cumplimiento de los estándares de operación
- Eficiencia del personal
- Adecuación de los recursos materiales y financieros

Estos factores pueden ser medidos mediante escalas de evaluación que es la asignación o calificación numérica a cada uno de estos, mediante estándares asignados, que son medidas para planificación y control contra las que medimos la eficiencia de los resultados, es decir, para identificar cuáles son adecuados y cuáles no⁴⁶.

Las desviaciones contra el estándar son las desviaciones que requieren investigar sus causas para tratar de corregirlas. En las tablas 10.5 a la 10.10 se encuentran las escalas de evaluación y los estándares a cumplir, que de no cumplirse, se puede optar por las correcciones pertinentes.

APEGO A PROGRAMAS ESTABLECIDOS

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos, se han establecido estrategias como las sugeridas por el autor, consistentes en las herramientas administrativas que faciliten el establecimiento de la Planeación a largo plazo.

⁴⁶ MONTAÑO Sánchez, Francisco Arturo, Auditoría Administrativa, Editorial Gasca Sicco, 2004, Págs. 53 - 69



Tabla 10.5: Escala de Calificación de Objetivos

APRECIACIÓN	GRADOS	PUNTOS TOTALES	CUMPLIMIENTO			FUNCIÓN			
						JURÍDICO	CONTABILIDAD Y FINANZAS	COMUNICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
EXCELENTE	5	5000	90%	AL	100%	2000	1000	750	1250
MUY BIEN	4	4000	80%	AL	89.99%	1600	800	600	1000
BIEN	3	3000	60%	AL	79.99%	1200	600	450	750
REGULAR	2	2000	40%	AL	59.99%	800	400	300	500
MAL	1	1000	20%	AL	39.99%	400	200	150	250
MUY MAL	0	0	0.01%	AL	19.99%	0	0	0	0

Tabla 10.6: Escala de Calificación por Áreas

FUNCIÓN	PESO ESPECÍFICO (%)	PUNTOS	GRADOS					
			EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	MUY MAL
			5	4	3	2	1	0
JURÍDICO	40	400	2000	1600	1200	800	400	0
CONTABILIDAD Y FINANZAS	20	200	1000	800	600	400	200	0
COMUNICACIÓN	15	150	750	600	450	300	150	0
ADMINISTRACIÓN	25	250	1250	1000	750	500	250	0
TOTAL	100	1000	5000	4000	3000	2000	1000	0

Tabla 10.7: Escala de Calificación (JURÍDICO)

JURÍDICO						
FACTORES A CALIFICAR	GRADOS					
	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	MUY MAL
	5	4	3	2	1	0
ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS	300	240	180	120	60	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS	300	240	180	120	60	0
ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	200	160	120	80	40	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	200	160	120	80	40	0
ADECUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN	250	200	150	100	50	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN	250	200	150	100	50	0
EFICIENCIA DEL PERSONAL	300	240	180	120	60	0
ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	200	160	120	80	40	0
	2000	1600	1200	800	400	0



Tabla 10.8: Escala de Calificación (CONTABILIDAD Y FINANZAS)

CONTABILIDAD Y FINANZAS						
FACTORES A CALIFICAR	GRADOS					
	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	MUY MAL
	5	4	3	2	1	0
ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS	200	160	120	80	40	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS	200	160	120	80	40	0
ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	100	80	120	40	20	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	100	80	120	40	20	0
ADECUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN	75	60	120	30	15	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN	75	60	120	30	15	0
EFICIENCIA DEL PERSONAL	100	80	120	40	20	0
ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	150	120	120	60	30	0
	1000	800	960	400	200	0

Tabla 10.9: Escala de Calificación (COMUNICACIÓN Y MERCADOTECNIA)

COMUNICACIÓN						
FACTORES A CALIFICAR	GRADOS					
	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	MUY MAL
	5	4	3	2	1	0
ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS	125	100	75	50	25	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS	125	100	75	50	25	0
ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	50	40	30	20	10	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	50	40	30	20	10	0
ADECUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN	100	80	60	40	20	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN	50	40	30	20	10	0
EFICIENCIA DEL PERSONAL	150	120	90	60	30	0
ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	100	80	60	40	20	0
	750	600	450	300	150	0

**Tabla 10.10:** Escala de Calificación (ADMINISTRACIÓN)

ADMINISTRACIÓN						
FACTORES A CALIFICAR	GRADOS					
	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	MUY MAL
	5	4	3	2	1	0
ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS	250	200	120	100	50	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS	250	200	120	100	50	0
ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	50	40	120	20	10	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	100	80	120	40	20	0
ADECUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN	150	120	120	60	30	0
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN	150	120	120	60	30	0
EFICIENCIA DEL PERSONAL	100	80	120	40	20	0
ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	200	160	120	80	40	0
	1250	1000	960	500	250	0

Como apoyo para la medición de estos programas se propone hacer encuestas entre los diversos participantes, que tendrán por objeto clasificar los datos obtenidos bajo cierto grado de semejanza con el criterio se considere de utilidad. Con esto se tendrá presente en que porcentaje va mejorando la Organización con respecto al periodo anterior, v. gr.: **El funcionamiento de los Círculos de Calidad.**

En el Formato 10.1 se ilustra la encuesta de Calidad propuesta para la Medición de la Mejora Continua en los Círculos de Calidad. Con los resultados obtenidos de esta encuesta, se podrá dar el seguimiento adecuado, en las gráficas 10.1 y 10.2 se ilustran las proyecciones de mejora en este aspecto.



Formato 10.1: Encuesta de Calidad



ENCUESTA DE CALIDAD
CIRCULOS DE CALIDAD

NOMBRE _____

Instrucciones: Selecciona la opción que más cercana a la realidad:

- ¿Cuántos problemas en promedio se analizan por sesión?
a) 1 a 3 b) 4 a 6 c) 7 a 9 d) Más de 9
- ¿Se cumplen con los tiempos para presentar las propuestas de solución?
a) Siempre b) Casi Siempre c) Ocasionalmente d) Nunca
- ¿En qué porcentaje se han aceptado por la Dirección General las resoluciones propuestas por el Equipo?
a) 30% b) 50% c) 80% d) 100%
- ¿Cuántas de las herramientas que se enseñaron en la capacitación utilizan durante la sesión?
a) Todas b) Casi todas c) Algunas d) Ninguna
- ¿En qué porcentaje se han ejecutado las propuestas?
a) 30% b) 50% c) 80% d) 100%
- ¿Se le da el seguimiento adecuado?
a) Siempre b) Casi Siempre c) Ocasionalmente d) Nunca

Nota: Recuerda que tu opinión nos permite mejorar constantemente, por favor sé sincero en tus respuestas.

Gráfica 10.1: Resultados Projectados de la Encuesta de Calidad





Gráfica 10.2: Mejora Proyectada en el Programa de Círculos de Calidad



USO ÓPTIMO DE RECURSOS (PRESUPUESTO)

Para asegurarnos que los recursos de una Organización serán bien utilizados, antes se debe hacer un presupuesto, que no es otra cosa que *“la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”*⁴⁷.

El presupuesto es el instrumento de que nos valdremos para proyectar , estimar, dirigir y controlar todas las operaciones de la Organización, para ello, se deben coordinar todas las actividades de los distintos departamentos de JACFIN, por medio de la estructuración de un Plan que ayudará al logro de los Objetivos deseados.

Por lo anterior, el Plan del presupuesto estará en manos del Gerente de Contabilidad y Finanzas ya que entre sus responsabilidades se incluyen las siguientes:

- Manejo de Caja
- Cuentas por Cobrar

⁴⁷ DEL RÍO González, Cristóbal, EL PRESUPUESTO, Editorial Thomson, México, 2003, Novena Edición, pág. I-5



- Cuentas por Pagar
- Gastos (Organización)
- Relaciones con Auditoría Interna (Administración).
- Análisis de Operaciones presentes y futuras
- Estudio económico de proyectos nuevos.
- Análisis, Interpretación y Evaluación de Estados Financieros.
- Depósitos Bancarios

PLAN PRESUPUESTAL

Para ejercer el Plan Presupuestal se tomarán en cuenta los gastos previstos en la tabla 10.11 para las diferentes áreas de la Organización⁴⁸, estos gastos son los necesarios para arrancar las estrategias propuestas por el autor:

Tabla 10.11: Presupuesto por Área

COMUNICACIÓN Y MERCADOTECNIA	CANTIDAD
Estudios de mercado	\$10,000.00
Estudio de la Competencia	\$10,000.00
Publicidad	\$15,000.00
Propaganda	\$5,000.00
Eventos de Relaciones Publicas	\$20,000.00
CANTIDAD PARCIAL	\$60,000.00
JURÍDICO:	CANTIDAD
Teléfonos	\$12,000.00
Ensobretadoras	\$3,000.00
Máquina para hacer llamadas automáticas	\$2,000.00
Contratación de extensiones telefónicas	\$3,000.00
CANTIDAD PARCIAL	\$20,000.00
ADMINISTRACIÓN	CANTIDAD
Establecimiento de Círculos de Calidad	\$5,000.00
Contratación de Personal	\$25,000.00
Capacitación de Personal	\$5,000.00
CANTIDAD PARCIAL	\$35,000.00
CANTIDAD TOTAL	\$115,000.00

⁴⁸ **NOTA:** Las cantidades mencionadas son imaginarias, solo son meramente ilustrativas.



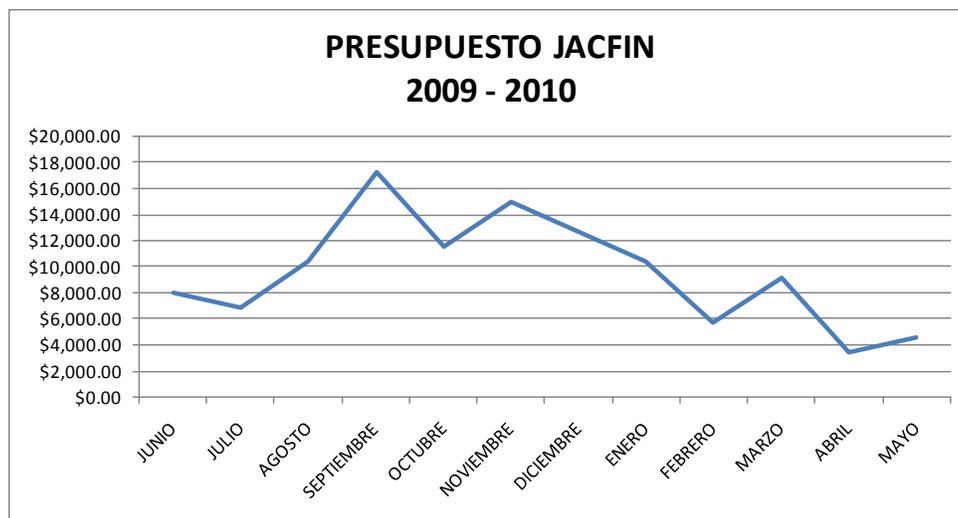
Dada la Información anterior, se propone el siguiente prorrateo para dividir los gastos a lo largo del un año que va de Junio de 2009 a Mayo de 2010. Tabla 10.12

Tabla 10.12: Porcentajes del Presupuesto por Mes 2009 – 2010

MES	%	CANTIDAD	ACUMULADO
JUNIO	7.00%	\$8,050.00	\$8,050.00
JULIO	6.00%	\$6,900.00	\$14,950.00
AGOSTO	9.00%	\$10,350.00	\$25,300.00
SEPTIEMBRE	15.00%	\$17,250.00	\$42,550.00
OCTUBRE	10.00%	\$11,500.00	\$54,050.00
NOVIEMBRE	13.00%	\$14,950.00	\$69,000.00
DICIEMBRE	11.00%	\$12,650.00	\$81,650.00
ENERO	9.00%	\$10,350.00	\$92,000.00
FEBRERO	5.00%	\$5,750.00	\$97,750.00
MARZO	8.00%	\$9,200.00	\$106,950.00
ABRIL	3.00%	\$3,450.00	\$110,400.00
MAYO	4.00%	\$4,600.00	\$115,000.00
CANTIDAD	100.00%	\$115,000.00	

Para los siguientes años, se deberá hacer un ajuste debido a la variación en los gastos, ya que regularmente los presupuestos no abarcan más de uno o dos ejercicios (12 o 24 meses) por la imposibilidad de prever más delante de estos lapsos; pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales. En la Gráfica 10.3 se ilustran los porcentajes otorgados por mes.

Gráfica 10.3: Presupuesto autorizado JACFIN





MODIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO:

El plan estratégico desarrollado para JACFIN no debe ser modificado a menos que se presenten ciertas circunstancias que obliguen a este cambio, a continuación se mencionan algunas de ellas:

Circunstancias Internas:

- **Fusión con otra empresa**
 - Adquirir los mejores procesos.
 - Buscar acuerdos a la medida de las necesidades de ambas empresas
 - No sean opuestos los Objetivos.

- **Adquisición de una nueva política que afecte de manera importante a la organización.**
 - Sea en beneficio de la Organización
 - No sea opuesta a la Misión y Visión

- **Alianzas Estratégicas con otras empresas**
 - Adquirir los mejores procesos
 - Buscar acuerdos a la medida de las necesidades de ambas empresas
 - No sean opuestos los Objetivos.

- **Nueva oportunidad de negocios**
 - Mejor oportunidad
 - No sea opuesta a los valores de la Organización.

Circunstancias Externas:

- **Cambios en las preferencias del mercado**
 - Tener claro lo que quiere el cliente
 - Cumplimiento de expectativas

- **Crisis Financiera severa**
 - Tener presente como esto afectará a los deudores
 - Cambiar de nicho de mercado en caso de dificultarse las estrategias de la Organización.



- **Nuevas técnicas de Cobranza**
 - En caso de aparecer nuevas formas de cobranza mas eficientes.
 - Reducción de costos por la aplicación de nuevas técnicas

- **Comportamiento de la Competencia**
 - Averiguar que están haciendo y como afectará esto las estrategias de la firma

CONCLUSIONES:

Considero que para lograr una correcta implementación de un Plan Estratégico es conveniente concientizar a cada miembro de la Organización de que este proyecto es lo mejor tanto para el Despacho como para ellos mismos, porque este proyecto no solo busca mayores utilidades, sino el crecimiento tanto personal como profesional del personal. Una vez consientes de los beneficios, los miembros del equipo podrán participar en la implementación del Plan y buscar la mejora continua en el futuro mediante los círculos de calidad.

La evaluación y seguimiento es compromiso de los Gerentes y Directivos de la Empresa, sobre quienes recae la responsabilidad del correcto manejo y control de presupuestos y la toma de decisiones adecuadas, pero sobre todo oportunas. Si no se da seguimiento a estos planes, es tanto como no haberlos hecho, porque no se lograrán los objetivos de manera adecuada.



Capítulo
XI

Conclusiones Finales

[Se hace un análisis general del proyecto y se hacen conclusiones del mismo.]

["Cada pensamiento que tenemos está creando nuestro futuro."
Louise L. Hay]



CONCLUSIONES FINALES

La Planeación Estratégica es la base en que se fundamenta la toma de decisiones de una Organización como miras a Futuro, la Administración se ayuda de herramientas modernas que aseguran la implementación de las Estrategias que aseguran el éxito de los Objetivos de la Organización.

La Administración a través de la Planeación Estratégica y de las herramientas de que se sirve (aplicadas correctamente), son una solución real para el Despacho JACFIN y de todas las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas de nuestro país, primero estableciendo una Misión y una Visión efectivas y objetivos que inspiren al personal de la Organización a alcanzarlos, es decir, la razón de ser o de existir de la empresa, pero para ello, hay que lograr la participación activa de todos los miembros de esta firma, ya que como dice Stephen R. Covey en su libro de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: **“Sin Participación No Hay Compromiso”**, se requiere que todos los miembros creen en ellos para lograr su consecución. Después se establecerán estrategias claras que la ayuden a cumplir estos objetivos.

El siguiente punto importante incluido en este Proyecto fue el hacer un análisis del ambiente, también llamado Análisis FODA, que nos permite conocer los riesgos tanto en el interior de la empresa con todos los recursos a su alcance, sus debilidades o fortalezas, como en el exterior, esto permitirá al despacho permanecer con la guardia preparada para enfrentar cualquier cambio o turbulencia imprevista en el mercado, llámese oportunidad o amenaza.

A medida que se profundiza más en el ambiente externo de una Organización como lo es JACFIN, siempre se encontrarán más amenazas, pero también oportunidades que podrán ser aprovechadas si se está preparado para reconocerlas, esto se logrará por ejemplo si se explotan de manera adecuada las habilidades de cada uno de los socios, pero esto es solo una de las Fortalezas que conforman el ambiente interno de esta firma, ya que también tiene otras que le abrirán las puertas a nuevas oportunidades. Sin embargo, también tiene debilidades que podrían dificultar el crecimiento de esta empresa, pero con las estrategias adecuadas se podrán minimizar e incluso, eliminar.

Al tener claro los objetivos, la Misión y Visión (basada en valores) que se persiguen, el ambiente que rodea a la Organización y los Recursos con los que se cuenta para afrontar a este ambiente, permitirá hacer un buen Análisis Estratégico y por supuesto,



contar con una buena comunicación que permitirá entonces tomar mejores decisiones.

Otro punto importante tratado en el proyecto es sobre el éxito de una estrategia que depende de que tan efectivamente ésta pueda hacer frente a los cambios que se presenten en el ambiente competitivo de una Organización. Considero que las estrategias propuestas en el trabajo van de la mano con los Objetivos Organizacionales.

Finalmente considero que para lograr el funcionamiento de una Herramienta como lo es la Planeación Estratégica es conveniente concientizar a cada miembro de la Organización de que este proyecto es lo mejor tanto para el Despacho como para ellos mismos, porque este proyecto no solo busca mayores utilidades, sino el crecimiento tanto personal como profesional del personal. Una vez consientes de los beneficios, los miembros del equipo podrán participar en la implementación del Plan y buscar la mejora continua en el futuro mediante los círculos de calidad.

La evaluación y seguimiento es compromiso de los Gerentes y Directivos de la Empresa, sobre quienes recae la responsabilidad del correcto manejo y control de presupuestos y la toma de decisiones adecuadas, pero sobre todo oportunas. Si no se da seguimiento a estos planes, es tanto como no haberlos hecho, porque no se lograrán los objetivos de manera adecuada.



Anexo I

Descripción de Puestos

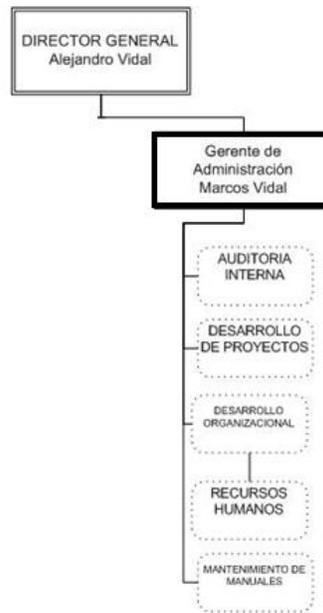
[En este Anexo se incluyen las propuestas de perfiles para algunos de los puestos de la Organización con el propósito de que en adelante se haga reclutamiento basado en competencias.]

[“Controla tu destino o alguien más lo hará.”
Jack Welch]



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN



PUESTO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

PLAZA: 1

NOMBRE: MARCOS DANIEL VIDAL MORENO

Objetivo General del Puesto:

Dirigir y coordinar a los puestos que integran a la Gerencia de Administración hacia la consecución de los objetivos de la Organización proporcionando soluciones a las diversas áreas de la empresa mediante la aplicación de los Conocimientos Administrativos de manera eficaz y eficiente y en el momento oportuno.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
_____	_____	_____
MARCOS VIDAL	MTO. ADOLFO CASTRO	LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Funciones y Responsabilidades Principales:

- Coordinar a los diversos puestos que integran a la Gerencia de Administración.
- Establecer mesas de revisión de los diversos procesos internos para definir su funcionalidad en las actividades de la Organización.
- Establecer metas para dar seguimiento a los avances de la Gerencia.
- Definir y evaluar las estrategias para la consecución de los Objetivos.
- Definir y autorizar proyectos estratégicos que mejoren el funcionamiento de la Organización en armonía con las otras Áreas del Despacho.
- Coadyuvar a la Mejora continua de la firma mediante el Desarrollo de una Cultura Organizacional y la implantación de nuevos procesos más funcionales.
- Definir las responsabilidades y alcance de los diversos puestos de la Organización.
- Evaluar periódicamente la funcionalidad de los Manuales Administrativos de la Organización.

Funciones y Responsabilidades Secundarias:

- Mantener informada a la Dirección General de los resultados obtenidos.
- Apoyar a las otras Gerencias en el establecimiento de estrategias.
- Elaborar políticas para diferentes áreas de la empresa
- Revisión final de currículos derivados del reclutamiento.
- Control del Inventario Físico de JACFIN.
- Control del Archivo Muerto y de otros documentos derivados de la Operación.
- Revisión de avances en la elaboración de un Manual de Procedimientos.

ELABORADO POR: _____ MARCOS VIDAL	REVISADO POR _____ MTO. ADOLFO CASTRO	AUTORIZADO POR: _____ LIC. ALEJANDRO VIDAL
---	---	--



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Comunicación:

- Ascendente: Dirección General
- Horizontal: Comunicación, Finanzas y Jurídico.
- Descendente: Auditoria, Manuales, RRHH, Proyectos y D.O.

Sugerencias para la consecución de los objetivos del Puesto:

- Mantener buena comunicación con todas las Áreas de la empresa.
- Solicitar reportes periódicos de avances y situación de las áreas a coordinar.
- Mantenerse alerta para detección de necesidades del mercado y de la empresa.

Competencias:

- Liderazgo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Dedicación
- Proactividad
- Capacidad de Análisis

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
<hr/> MARCOS VIDAL	<hr/> MTO. ADOLFO CASTRO	<hr/> LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Conocimientos:

- Conocimientos contables.
- Buen manejo de Paquetería Office y software de Administración y Contabilidad.
- Actualización en las Herramientas Actuales de Administración de Empresas.
- Conocimiento de terminología en Derecho.
- Cultura General.
- Inglés (80%).

Perfil:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
SEXO	INDISTINTO
EDAD	DE 30 AÑOS EN ADELANTE
ESTADO CIVIL	INDISTINTO
PRESENTACIÓN PERSONAL	BUENA
EXPERIENCIA LABORAL	MÍNIMO 3 AÑOS
ESTUDIOS	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ELABORADO POR: _____	REVISADO POR _____	AUTORIZADO POR: _____
MARCOS VIDAL	MTO. ADOLFO CASTRO	LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

GERENCIA DE JURÍDICO



PUESTO: GERENTE DE JURÍDICO

PLAZA: 1

NOMBRE: JESÚS ALEJANDRO VIDAL SÁNCHEZ

Objetivo General del Puesto:

Dirigir y coordinar a los puestos que integran a la Gerencia de Jurídico hacia la consecución de los objetivos de la Organización proporcionando soluciones a las diversas áreas de la empresa mediante la aplicación de los Conocimientos Administrativos de manera eficaz y eficiente y en el momento oportuno.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
<hr/> MARCOS VIDAL	<hr/> MTO. ADOLFO CASTRO	<hr/> LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Funciones y Responsabilidades Principales:

- Asegurar la recuperación de cartera vencida a través de estrategias judiciales.
- Coadyuvar en la pronta y efectiva recuperación del crédito por medio de demandas judiciales.
- Tramitación, prosecución y conclusión oportuna y efectiva de todos los asuntos que otorgue el cliente.
- Coordinar a los diversos puestos que integran a la Gerencia de Jurídico.
- Establecer la revisión de los diversos procesos judiciales internos con la Gerencia de Administración para definir su funcionalidad en el alcance de los Objetivos de la Organización.
- Establecer metas para dar seguimiento a los avances de la Gerencia.
- Evaluar periódicamente los avances en el Proceso de Recuperación de Cartera Vencida.

Funciones y Responsabilidades Secundarias:

- Mantener informada a la Dirección General de los resultados obtenidos.
- Detectar cualquier tipo de contingencia procesal.
- Participar en el proceso de recuperación de cartera cuando se requiera.
- Dar seguimiento a los resultados obtenidos por el Call Center para la toma de decisiones.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
MARCOS VIDAL	MTO. ADOLFO CASTRO	LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Comunicación:

- Ascendente: Dirección General
- Horizontal: Comunicación, Finanzas y Administración.
- Descendente: Call Center, Recuperación de Cartera Vencida y Derecho Administrativo.

Sugerencias para la consecución de los objetivos del Puesto:

- Mantener buena comunicación con todos los puestos a su cargo.
- Solicitar reportes periódicos de avances y situación de los asuntos e intervenir en los más importantes.
- Mantenerse actualizado en la creación y cambios de las Leyes en materia de cobranza y en general en México para la detección de oportunidades.

Competencias:

- Liderazgo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Imaginación
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Trabajo por Objetivos
- Proactividad
- Capacidad de Análisis

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
<hr/> MARCOS VIDAL	<hr/> MTO. ADOLFO CASTRO	<hr/> LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Conocimientos:

- Conocimiento de todas Leyes y Reglamentos en México.
- Buen manejo de Paquetería Office y software de tipo Legal.
- Actualización en las Leyes publicadas en el Diario Oficial de la Federación.
- Conocimiento de coordinación de personal.
- Cultura General.
- Inglés (50%).

Perfil:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
SEXO	INDISTINTO
EDAD	DE 35 AÑOS EN ADELANTE
ESTADO CIVIL	INDISTINTO
PRESENTACIÓN PERSONAL	BUENA
EXPERIENCIA LABORAL EN EL ÁREA	MÍNIMO 5 AÑOS
ESTUDIOS	LICENCIATURA EN DERECHO

ELABORADO POR: _____	REVISADO POR _____	AUTORIZADO POR: _____
MARCOS VIDAL	MTO. ADOLFO CASTRO	LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



PUESTO: TESORERÍA

PLAZA: 1

NOMBRE: VACANTE

Objetivo General del Puesto:

Mantener un flujo de efectivo sano para el Despacho, mediante la correcta supervisión del pago puntual a proveedores de productos y servicios necesarios para el funcionamiento de la Organización, inversiones inteligentes de los excedentes e informar de manera oportuna de las contingencias.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
<hr/> MARCOS VIDAL	<hr/> MTO. ADOLFO CASTRO	<hr/> LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Funciones y Responsabilidades Principales:

- Administrar y controlar todos los saldos para el armado del flujo de efectivo de la empresa.
- Supervisar el pago a proveedores (Luz, Agua, Gasolina, Papelería y demás pagos de costos fijos y variables).
- Verificar y dar seguimiento a los pagos del cliente mediante depósitos bancarios.
- Proporcionar todo tipo de información financiera y contable a la Dirección y a la Gerencia cuando se le requiera de esa información.
- Investigar opciones de inversión para incrementar el Capital de la Organización.
- Elaborar todo tipo de depósito bancario.
- Elaboración de cheques.

Funciones y Responsabilidades Secundarias:

- Mantener informada a la Dirección General de los resultados obtenidos.
- Apoyar a la Gerencia de Contabilidad y Finanzas cuando se requiera.
- Elaborar reportes periódicos del flujo de efectivo.
- Elaborar reportes periódicos del pago a proveedores.
- Depósito de la Nómina y mantener informada a la Gerencia de Administración de cualquier problema derivado de los pagos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
<hr/> MARCOS VIDAL	<hr/> MTO. ADOLFO CASTRO	<hr/> LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Comunicación:

- Ascendente: Gerencia de Contabilidad y Finanzas.
- Horizontal: Comunicación, Administración y Jurídico.

Sugerencias para la consecución de los objetivos del Puesto:

- Programar todos los pagos.
- Utilizar los programas de contabilidad adecuadamente el mejor desempeño de sus funciones.
- Mantener buena comunicación con todas las Áreas de la empresa.
- Mantenerse alerta para detección de oportunidades y amenazas para la empresa.

Competencias:

- Honestidad
- Buena actitud hacia el trabajo
- Trabajar bajo presión
- Buen comunicación
- Actitud de servicio
- Responsabilidad
- Capacidad de Análisis

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
<hr/> MARCOS VIDAL	<hr/> MTO. ADOLFO CASTRO	<hr/> LIC. ALEJANDRO VIDAL



	JURIDICO, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIARO, S.C.	FECHA	21/05/09
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAGINA	1

Conocimientos:

- Manejo de portales bancarios
- Conocimiento y uso de Aspel (software de sistemas contables).
- Conocimientos en transferencias bancarias e interbancarias.
- Conocimiento de las Leyes Mercantiles y Fiscales actuales.
- Saber elaborar flujos de efectivo empresariales.
- Conocimientos contables.
- Buen manejo de Paquetería Office
- Conocimiento de terminología en Derecho.

Perfil:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
SEXO	INDISTINTO
EDAD	DE 35 A 65 AÑOS
ESTADO CIVIL	INDISTINTO
PRESENTACIÓN PERSONAL	BUENA
EXPERIENCIA LABORAL	MÍNIMO 5 AÑOS
ESTUDIOS	LIC. EN ADMÓN. O CONTABILIDAD

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
_____	_____	_____
MARCOS VIDAL	MTO. ADOLFO CASTRO	LIC. ALEJANDRO VIDAL



Referencias

Bibliografía

[Se enlistan los libros consultados para basar la teoría que se menciona a lo largo del Proyecto.]

["Si no tienes una ventaja competitiva, No compitas."
Jack Welch]



BIBLIOGRAFIA:

1. ALBRANT Piñera, Arturo
AGUILAR Rodríguez, Roberto
ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN
Impresora Chirino
México, 1994
192 Págs.
2. ALCARAZ Rodríguez, Rafael
EL EMPRESARIO DE ÉXITO, GUIA DE PLANES DE NEGOCIO
Editorial Mc Graw Hill
México, 2004, Segunda Edición
316 Págs.
3. ALVAREZ Torres, Martín G.
MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
Editorial Panorama
México, 2005, Decima segunda reimpresión
143 Págs.
4. ALVEAR Sevilla, Celina
CALIDAD TOTAL, CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PRÁCTICAS
Editorial Limusa Noriega Editores
Secretaría de Educación Pública (CONALEP)
México, 1998, Primera Edición
166 Págs.
5. ALVEAR Sevilla, Celina
CALIDAD TOTAL II, ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA
Editorial Limusa Noriega Editores
Secretaría de Educación Pública (CONALEP)
México, 1999, Primera Reimpresión
167 Págs.



6. ANGEL, Francisco J.
SECRETOS DE QUIENES YA ALCANZARON EL ÉXITO
Colección Mini Guías
México, 2004, 11ª Reimpresión
253 Págs.

7. BALLOU, Ronald H.
LOGÍSTICA, ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS
Editorial Pearson Prentice Hall
México, 2004, 5ta. Edición
789 Págs.

8. BRAVO González, Agustín
BRAVO Valdés, Beatriz
PRIMER CURSO DE DERECHO ROMANO
Editorial Pax – México
México, 1978, Cuarta Edición
270 Págs.

9. BRAVO González, Agustín
BRAVO Valdés, Beatriz
SEGUNDO CURSO DE DERECHO ROMANO
Editorial Pax – México
México, 1980, Segunda Edición
246 Págs.

10. CAMP, Robert C.
BENCHMARKING
Editorial Panorama Editorial
México, 1993, Primera Edición

11. CHIAVENATO, Idalberto
ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO
Editorial Mc Graw Hill
Colombia, 2001, Tercera Edición
415 Págs.



12. COVEY, Stephen R.
LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA
Editorial Paidós, Franklin Covey
México, 2003, Primera Edición
382 Págs.

13. CRESPO, José Antonio
CONTRA LA HISTORIA OFICIAL
Editorial Debate
México, 2009, Primera Edición
335 Págs.

14. CUNNINGHAM, William H.
CHAIRMAN, Ramon J.
SWIFT, Christopher M.
INTRODUCTION TO BUSINESS
Published by South Western Publishing
United States, 1989, Second Edition
680 Pages

15. DEL RÍO González, Cristóbal
EL PRESUPUESTO
Editorial Thomson
México, 2003, Novena Edición
Págs. I-1 a la VII-5

16. ELTINK, Peter
LAS PYMES UN IMPORTANTE SEGMENTO EN CRECIMIENTO
MANAGEMENT TODAY, EN ESPAÑOL (Revista de Negocios)
México, Abril 2005
44 Págs.

17. ElUniversal.com.mx
México, Periódico publicado vía Internet



18. Empresas y Empresarios (Periódico de Negocios Quincenal)
MUNDO EJECUTIVO
Año 3, No. 49
México, 1al 15 de Abril 2008
28 Págs.

19. Empresas y Empresarios (Periódico de Negocios Quincenal)
MUNDO EJECUTIVO
Año 3, No 50
México, Del 16 al 30 de Abril
32 Págs.

20. FISHER De la Vega, Laura
NAVARRO Vega, Alma
ESPEJO Callado, Jorge
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, TEORÍA Y PRÁCTICA
Editorial Tipos Futura
México, 2004, Primera Edición
186 Págs.

21. FLORES Hernández, Víctor Flint
¡DEFINA SU CONCEPTO DE NEGOCIO! Misión Organizacional
Adminístrate Hoy
Editorial Gasca Sicco
Noviembre 2004, Año XI, Número 127
77 Págs.

22. FRANKLIN Finkowsky, Enrique Benjamín
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
Editorial Mc Graw Hill
México, 2004, Segunda Edición
369 Págs.

23. GARCÍA, Trinidad
APUNTES DE INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL DERECHO
Editorial Porrúa, S.A.
México, 1980, Vigésimo sexta edición



244 Págs.

24. GONZÁLEZ, María del Refugio
HISTORIA DEL DERECHO MEXICANO
Editorial Universidad Nacional Autónoma de México
México, 1983, Primera Reimpresión
50 Págs.
25. GRAMINGA, María Rita
GESTIÓN POR COMPETENCIAS
MRG Consultoria e Treinamento Empresarial
Brasil
26. GUASPARI, John
ÉRASE UNA VEZ UNA FÁBRICA... UN CUENTO SOBRE LA CALIDAD
Grupo Editorial Norma
México, 2005, Primera Reimpresión
110 Págs.
27. GUELI Enríquez, Ana María
COMPETENCIAS NECESARIAS HOY EN EL MERCADO LABORAL
México, 2009
www.bumeran.com
28. Historia de la Facultad de Derecho, UNAM
México, 2008
www.derecho.unam.mx
29. IBS
PROYECTO DE CERTIFICACIÓN NORMA ISO 9001:2000
Sólida Banorte
México, 2004
30. JOHNSON, Spencer
SI O NO, GUIA PARA TOMAR MEJORES DECISIONES
Editorial Empresa Activa
España, 2003, Segunda Edición
186 Págs.



31. MARGADANT S., Guillermo Floris
INTRODUCCIÓN A LA HISTORIA DEL DERECHO MEXICANO
Editorial Textos Universitarios, Universidad Nacional Autónoma de México
México, 1971, Primera Edición
249 Págs.

32. MERRIL, Harwood F.
CLÁSICOS EN ADMINISTRACIÓN
Editorial Limusa
México, 1988, Séptima Reimpresión
459 Págs.

33. MONTAÑO Sánchez, Francisco Arturo
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Editorial Gasca Sicco
México, 2004, Primera Edición
435 Págs.

34. MORA Ledesma, Martín
SEPÚLVEDA Ortiz, Patricio
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
Editorial Limusa, Noriega Editores
Secretaría de Educación Pública, CONALEP
México, 1999, Primera Edición
128 Págs.

35. Noticias BBC
NOTICIAS ACTUALES DE MÉXICO
http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7753000/7753802.stm

36. PETIT, Eugene
TRATADO ELEMENTAL DE DERECHO ROMANO
Editorial Época
México, 1977, Primera Edición Española
717 Págs.



37. PORTER, Michael E.
VENTAJA COMPETITIVA
CECSA
México, 1980

38. PRIETO Sierra, Carlos
INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS, OPERACIÓN DE LA EMPRESA
Editorial Banca y Comercio
México, 2002, Sexta edición
249 Págs.

39. REYES Díaz-Leal, Eduardo
¿POR QUÉ DE CHINA?
Editorial Bufete internacional
México, 2003, Primera Edición
85 Págs.

40. RINCÓN Arce, Álvaro
ABC FÍSICA
Tercer Grado de Secundaria
Editorial Grupo Herrero
México, 1996, Primera Edición
208 Págs.

41. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín
CÓMO APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
Editorial Cengage Learning
México, 2007, Quinta Edición
289 Págs.

42. ROMERO López, Álvaro Javier
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
Editorial Mc Graw Hill
México, 2004, Segunda Edición
632 Págs.



43. Solo Opiniones
<http://www.solo-opiniones.com/tag/economia-mexicana/>
44. STANTON, William J., ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J.
FUNDAMENTOS DE MARKETING
Editorial Mc Graw Hill
México, 2004, 13ª Edición
764 Págs.
45. TARÍ Guilló, Juan José
CALIDAD TOTAL: FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA
Edición Electrónica Espagrafic
Publicaciones de la Universidad de Alicante.
México, Primera Edición
302 Págs.
46. THOMPSON, Phillip C.
CÍRCULOS DE CALIDAD. CÓMO HACER QUE FUNCIONEN
Grupo Editorial Norma
Colombia, 1994, Primera Edición
47. TRACY, Brian
PEQUEÑO GRAN LIBRO SOBRE LIDERAZGO EFECTIVO
Ediciones Castillo
México, 2000, Segunda Edición
125 Págs.
48. VILLAREAL, Enrique
INDICE DE DESEMPLEO EN MÉXICO
Periódico MILENIO
Miércoles 25 de Febrero de 2009
Sección: NEGOCIOS



ÍNDICE 2

Tablas y Diagramas

[Se identifican todos las tablas, diagramas, dibujos y formatos incluidos en el proyecto para su rápida localización.]

[“La Retroalimentación es el Desayuno de los Campeones.”
Ken Blanchard]



ÍNDICE DE TABLAS, DIAGRAMAS, GRÁFICAS, FORMATOS Y PLANOS

CAPÍTULO 2

TABLAS

Tabla 2.1: Porcentaje de empresas Pymes en México.....	9
Tabla 2.2: Clasificación de Empresas, SE.....	11
Tabla 2.3: Clasificación Empresas por Volumen de Ventas.....	11

GRÁFICAS

Gráfica 2.1: Empleos generados por las PyMEs	8
Gráfica 2.2: Número de PyMEs por cada 100 habitantes.....	9
Gráfica 2.3: Porcentaje de empresas Pymes en México.....	10

CAPITULO 4

PLANOS

Plano 4.1: Croquis Oficina JACFIN, S.C.....	23
--	----

CAPITULO 5

TABLAS

Tabla 5.1: Aspectos importantes de la Planeación Estratégica.....	34
Tabla 5.2: Comparativo Competitivo.....	39
Tabla 5.3: Percepción del Cliente. Idea sugerida por el Autor.....	45



DIAGRAMAS

Diagrama 5.1: Organigrama de JACFIN.....	28
Diagrama 5.2: Metodología Benchmarking.....	39
Diagrama 5.3: Proceso de Mejora Continua propuesto por el autor.....	46
Diagrama 5.4: Proceso Círculos de Calidad. Adaptado por el Autor.....	47
Diagrama 5.5: Niveles de la Organización. Adaptado por el Autor.....	48
Diagrama 5.6: Diagrama de Ishikawa.....	50

GRAFICAS

Gráfica 5.1: Incipiente Cultura de la Calidad.....	43
Gráfica 5.2: CALIDAD: Enfoque Tradicional vs Enfoque Moderno.....	44

CAPITULO 6

DIAGRÁMAS

Diagrama 6.1: Proceso de la Planeación Estratégica, propuesto por el Autor.....	60
--	----

CAPITULO 7

TABLAS

Tabla 7.1: Oportunidades y Amenazas, identificadas por el Autor.....	63
Tabla 7.2: Fortalezas y Debilidades, identificadas por el Autor.....	66
Tabla 7.3: Debilidades vs Amenazas, identificadas por el Autor.....	67
Tabla 7.4: Debilidades vs Oportunidades, identificadas por el autor.....	68
Tabla 7.5: Fortalezas vs Amenazas, identificadas por el autor.....	69
Tabla 7.6: Fortalezas vs Oportunidades, identificadas por el Autor.....	70
Tabla 7.7: Matriz FODA, desarrollada por el Autor.....	72



GRÁFICAS

Gráfica 7.1: Índice de Desempleo 2007 – 2009.....	64
Grafica 7.2: Índice de desempleo por sector económico.....	65

CAPITULO 8

DIAGRAMAS

Diagrama 8.1: Orden de resolución de problemas en la Organización.....	75
---	----

CAPITULO 9

TABLAS

Tabla 9.1: Porcentaje por grado de avance.....	89
Tabla 9.2: Ejemplo supuesto.....	89
Tabla 9.3: Proceso de recuperación de Cartera Vencida.....	90
Tabla 9.4: Costos de la Organización.....	90
Tabla 9.5: Proceso Comparativo JACFIN – HERNÁNDEZ DIAZ.....	97
Tabla 9.6: Frecuencia de ocurrencia de problemas.....	106
Tabla 9.7: Punto de Equilibrio.....	107
Tabla 9.8 Líneas de Acción.....	113

DIAGRAMAS

Diagrama 9.1: Matriz BCG (JACFIN).....	91
Diagrama 9.2: Lluvia de Ideas.....	106
Diagrama 9.3: Diagrama de Ishikawa.....	109
Diagrama 9.4: Análisis de los Problemas en forma de árbol de decisión.....	110

GRÁFICAS

Gráfica 9.1: Problemas que afectan a JACFIN.....	107
Gráfica 9.2: Punto de Equilibrio.....	108



CAPITULO 10

TABLAS

Tabla 10.1: Seguimiento de Proyectos (Administración).....	121
Tabla 10.2: Seguimiento de Proyectos (JURÍDICO).....	121
Tabla 10.3: Seguimiento de Proyectos (MERCADOTECNIA).....	122
Tabla 10.4: Seguimiento de Proyectos (CONTABILIDAD).....	122
Tabla 10.5: Escala de Calificación de Objetivos.....	124
Tabla 10.6: Escala de Calificación por Áreas.....	124
Tabla 10.7: Escala de Calificación (JURÍDICO).....	124
Tabla 10.8: Escala de Calificación (CONTABILIDAD Y FINANZAS).....	125
Tabla 10.9: Escala de Calificación (COMUNICACIÓN Y MERCADOTECNIA).....	125
Tabla 10.10: Escala de Calificación (ADMINISTRACIÓN).....	126
Tabla 10.11: Presupuesto por Área.....	129
Tabla 10.12: Porcentajes del Presupuesto por Mes 2009 – 2010.....	130

DIAGRAMAS

Diagrama 10.1: Proceso de la Planeación Estratégica JACFIN.....	119
Diagrama 10.2: Gantt.....	120

GRÁFICAS

Gráfica 10.1: Resultados Proyectados de la Encuesta de Calidad.....	127
Gráfica 10.2: Mejora Proyectada en el Programa de Círculos de Calidad.....	128
Gráfica 10.3: Presupuesto autorizado JACFIN.....	130

FORMATOS

Formato 10.1: Encuesta de Calidad.....	127
---	-----