



Universidad Nacional Autónoma de México



FACULTAD DE INGENIERÍA

LA CONSULTORÍA PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMO UN ÁREA DE OPORTUNIDAD PARA LA INGENIERÍA INDUSTRIAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

P R E S E N T A N

C. JORGE DANIEL SÁNCHEZ THIERRY

C. DANIEL OLMOS CHÁVEZ

Director de Tesis
CARLOS AYALA GÓMEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

SIGLAS	3
CAPÍTULO UNO	4
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Objetivo de la investigación	5
1.3. Justificación	5
1.4. Alcance.....	5
CAPÍTULO DOS.....	6
2. LAS MIPYMES.....	6
2.1. Historia y estadísticas.....	6
2.2. Clasificación de las empresas	14
2.3. Las 5 áreas básicas de la empresa	16
2.4. Problemática en las empresas	18
CAPÍTULO TRES.....	24
3. ANTECEDENTES.....	24
3.1. Historia de la consultoría	23
3.2. Definición de consultoría	26
3.3. Clasificación de la consultoría	27
3.4. Características de la consultoría	29
3.5. Modelos de consultoría	30
3.6. Tipos de consultor	41
CAPÍTULO CUATRO	42
4. METODOLOGÍA	42
4.1. Prediagnóstico.....	48
4.2. Diagnóstico.....	50
4.3. Herramientas de análisis	66
4.4. Planeación.....	76
4.5. Terminación.....	81

CONCLUSIONES..... 87

ANEXOS 91

 I. Anexo 1 92

 II. Anexo 2 98

 III. Anexo 3 121

 IV. Anexo 4 144

BIBLIOGRAFÍA 166

Las siglas que se utilizaran a lo largo de esta investigación serán las siguientes:

CNEC. Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática.

JICA. Japan International Cooperation Agency (Agencia de Cooperación Internacional del Japón).

MIPYMES. Micro, pequeñas y medianas empresas.

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OIT. Organización Internacional del Trabajo.

SCIAN. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

SE. Secretaría de Economía.

SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SRE. Secretaria de Relaciones Exteriores.

CAPÍTULO UNO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La consultoría de empresas es una profesión que en México no ha tenido mucha aceptación entre los empresarios mexicanos, debido a diversos factores como: el desconocimiento del servicio que se presta, desconfianza en los resultados, pues consideran que no va a funcionar en sus empresas, al suponer que éste es demasiado costoso y por eso mismo no se interesan en investigar las opciones existentes, además de la cultura e idiosincrasia del mexicano que considera innecesario consultar a expertos en la materia.

Para que la consultoría se pudiera llevar a cabo en México o tuviera la fuerza que en otros países, sería necesario o ayudaría que el Estado Mexicano promulgara una cultura de la consultoría, además de incrementar sus campañas de difusión y publicidad para que de esa manera los empresario pueden considerar implementar dicho servicio en sus empresas

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI), en el Censo económico 2009, reportó que existen 5 millones 144 mil 056 unidades económicas dedicadas a todas las actividades económicas, que con respecto al censo económico 2004, representan un aumento del 71% [1].

En consideración a los resultados del último censo, el número de empresas que pueden demandar el servicio de consultoría es muy amplio, por lo que surge la necesidad de formar profesionales capacitados que ofrezcan un servicio de calidad.

1.2 Objetivo de la investigación

Elaborar un manual de procedimientos de consultoría general, orientada a las MIPYMES, para así brindar a los ingenieros industriales una herramienta útil con el fin de orientarlos a resolver problemas en las micro, pequeñas y medianas empresas.

1.3 Justificación

Dado la gran cantidad de empresas que existen en México actualmente, implica que existe un mercado potencial al cual pueden enfocarse los ingenieros que deseen incursionar en el mundo de la consultoría, donde dichas empresas presentan un gran número de problemas.

Existen diversas metodologías de consultoría que tienen diferentes enfoques, pero con un mismo propósito, que es ayudar a mejorar las empresas. Es por eso que propondremos este manual de procedimiento una metodología de consultoría general.

1.4 Alcances

Éste manual de procedimientos estará orientado a las 5 áreas básicas de la empresa, por lo que brindará aportaciones generales en cada área sin un carácter de especialista.

CAPÍTULO DOS

2. LAS MIPYMES

2.1 Historia y Estadísticas

En nuestro país la tradición en materia de captación, procesamiento y difusión acerca del territorio, la población y la economía ha ido cambiando conforme avanzó la historia, que se remonta a [2]:

- 1882. La Dirección General de Estadísticas
- 1968. La Comisión de Estudios del Territorio Nacional
- 1977. La Coordinación General de los Servicios Nacionales de Estadística e información (CGSNEI)
- 1980. La Coordinación General de los Servicios Nacionales de Estadística, Geografía e Informática (CGSNEGI)
- 1983. Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI)

El INEGI tiene el compromiso de generar, integrar y proporcionar información estadística y geográfica, así como de normar, coordinar y promover el desarrollo de los Sistemas Nacionales Estadísticos y de Información Geográfica con objeto de satisfacer las necesidades de información de los diversos sectores de la sociedad.

El objetivo de los censos económicos es obtener información estadística básica y actualizada sobre los establecimientos productores de bienes, comercializadores de mercancías y prestadores de servicios, para generar indicadores económicos del país con un nivel de detalle geográfico, sectorial y temático [1].

Los censos económicos por su cobertura geográfica (a nivel: nacional, estatal, municipal, localidad y grupos de manzanas) y por su cobertura sectorial que incorporan todas las actividades económicas no agropecuarias, constituyen el acervo estadístico de carácter económico que se dispone en México:

- Pesca y Acuicultura
- Minería
- Electricidad, agua y gas
- Construcción
- Manufacturas
- Comercio
- Servicios
- Transportes, correos y almacenamientos

Desde 1930 se han llevado a cabo censos económicos realizados con una periodicidad quinquenal. En la Tabla 2.1 se muestra el historial de los censos económicos nacionales.

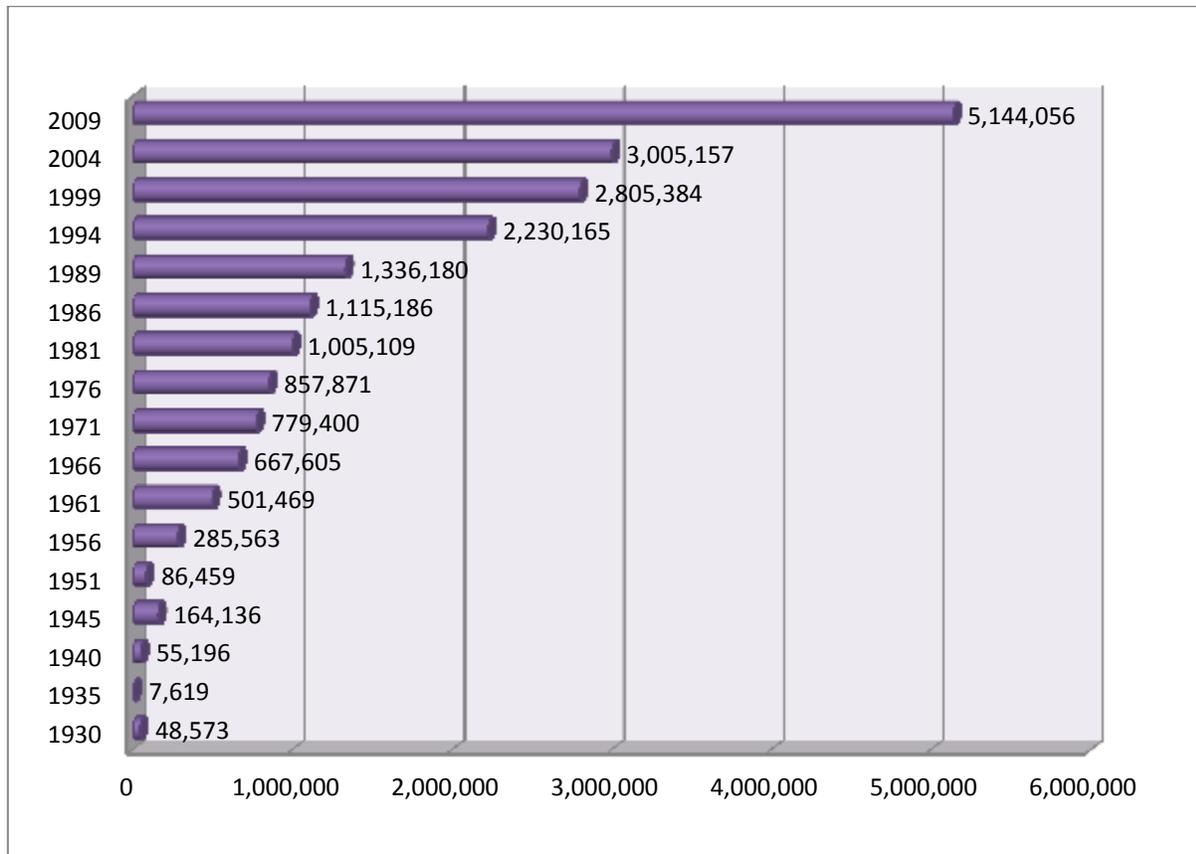


Tabla 2.1 Historia de los censos económicos nacionales [3].

El censo económico 2009, representa el decimoséptimo evento censal del país. De las 5´144,056 unidades económicas registradas en dicho censo, 4´724,892 realizaron actividades en 2008 y 419,164 iniciaron actividades en 2009.

Una *unidad económica* es “una entidad productora de bienes y servicios” [4]. En la Tabla 2.2 se muestra el universo de las unidades económicas, del último evento censal.

	Unidades económicas	Personal ocupado
Universo de unidades económicas	5,144,056	27,727,406
Realizaron actividades en 2008	4,724,892	26,863,014
Iniciaron Actividades en 2009	419,164	864,392
Realizaron actividades en 2008	4,724,892	26,863,014
Captación por recorrido total	3,948,021	24,953,180
Captación por muestreo en área rural	776,871	1,909,834
Captación por recorrido total	3,948,021	24,953,180
Sector privado y paraestatal	3,724,019	20,116,834
Sector público y organizaciones religiosas	224,002	4,836,346

Tabla 2.2 Unidades económicas del censo económico 2009 [1].

El método de captación por muestreo en área rural consiste en la captación de las actividades de la industria manufacturera, comercios y los servicios en las grandes extensiones rurales, pero con poco peso económico (es decir, sólo establecimientos pequeños y medianos).

El método de captación por recorrido total implica un barrido exhaustivo en las zonas económicas más importantes, así como visitas a establecimientos grandes y a empresas nacionales de manufactura, comercio y servicios, independientemente de su ubicación.

Del universo de unidades económicas el 98.4% se concentró en: comercio 47.1%, servicios privado no financiero 40.0%, (se incluyen los servicios de información en medios masivos; servicios inmobiliarios y de alquiler; servicios profesionales, científicos y técnicos; corporativos ; apoyo a los negocios y manejo de desechos; servicios educativos; servicios de salud y de asistencia social; servicios de esparcimiento; servicios de alojamiento y preparación de alimento, otros servicios, excepto el gobierno.) y las industrias manufactureras con el 11.3%[1].

En la Tabla 2.3 se muestra la clasificación de las actividades económicas, de las unidades económicas existentes en 2009, diferenciando las que estaban realizando actividades para el 2008, así como las que iniciaron actividades en 2009.

Actividad económica	Total		Realizaron actividades en 2008		Iniciaron actividades en 2009	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	5,144,056	100.0	4,724,892	100.0	419,164	100.0
Comercio	2,424,249	47.1	2,205,239	46.7	219,010	52.2
Servicios privados no financieros*	2,056,437	40.0	1,894,244	40.1	162,193	38.7
Industrias manufactureras	581,044	11.3	545,372	11.5	35,672	8.5
Servicios financieros y de seguros	20,049	0.4	18,706	0.4	1,343	0.3
Pesca y Acuicultura	19,454	0.4	19,443	0.4	11	0.0
Construcción	19,020	0.4	18,637	0.4	383	0.1
Transportes, correos y almacenamiento	18,257	0.4	17,705	0.4	552	0.1
Minería	2,957	0.1	2,957	0.1	0	0.0
Electricidad, agua y gas	2,589	0.1	2,589	0.1	0	0.0

NOTA: - La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.
- 0.0 es dato no significativo estadísticamente.

Tabla 2.3 Unidades económicas existentes en 2009, por año de inicio de actividades según actividad económica [1].

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), es un sistema de clasificación común creado entre 1994 y 1997 por los organismos de estadísticas de los siguientes 3 países: Canadá el “Statistics Canadá”, en México el INEGI, y en Estados Unidos el “Economic Classification Policy Committee (ECPC), para reemplazar las anteriores clasificaciones económicas de los países antes mencionados [5].

El SCIAN tiene 3 versiones SCIAN 1997, SCIAN 2002 y SCIAN 2007, desde su creación en 1997 los 3 países han usado este clasificador, el cual se ha convertido en un instrumento de suma utilidad para demostrar la realidad económica [5]. El SCIAN 2007 consta de 5 niveles de agregación: sector, subsector, rama, subrama y clase de actividad económica. El sector es el nivel más general y la clase, el más desagregado [1]. La clasificación es la siguiente:

- 20 Sectores
- 94 Subsectores
- 304 Ramas
- 617 Subramas
- 1,049 Clases

En la Tabla 2.4 se muestra la distribución de los sectores del SCIAN.

Código (SCIAN 2007)	Sector (Títulos SCIAN 2007)	Sector	Subsector	Rama	Subrama	Clase de actividad
11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	1	5	19	42	89
21	Minería	1	3	5	10	31
22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	1	2	3	4	5
23	Construcción	1	3	10	24	45
31 - 33	Industrias manufactureras	1	21	86	182	292
43	Comercio al por mayor	1	7	18	36	71
46	Comercio al por menor	1	9	22	32	82
48 - 49	Transportes, correos y almacenamiento	1	11	29	42	64
51	Información en medios masivos	1	6	12	27	36
52	Servicios financieros y de seguros	1	4	11	24	26
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1	3	8	14	26
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	1	1	9	35	41
55	Corporativos	1	1	1	1	2
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	1	2	9	25	28
61	Servicios educativos	1	1	7	19	38
62	Servicios de salud y de asistencia social	1	4	18	30	62
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	1	3	9	23	41
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1	2	7	11	17
81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	1	4	12	26	43
93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	1	2	9	10	10
Total		20	94	304	617	1049

Tabla 2.4 Número de categorías del SCIAN México 2007 [5].

El orden de los sectores del SCIAN 2007, tiene su base en la agrupación tradicional de actividades económicas en 3 grupos: actividades primarias, secundarias y terciarias. Las actividades primarias son las que se relacionan con el aprovechamiento directo de los recursos naturales, como el suelo, el agua, la flora y la fauna. Las actividades secundarias tienen que ver con la transformación de todo tipo de bienes o productos y las actividades terciarias se refieren al comercio y a los servicios. En la Tabla 2.5 se muestra el ordenamiento de los sectores del SCIAN. [5]

Agrupación tradicional	Característica general de los sectores	Sector		Criterios de orden
Actividades Primarias	Explotación de recursos naturales	11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	Las actividades primarias se sitúan en primer término porque aprovechan los recursos de la naturaleza que no han sufrido una transformación previa (aunque sí puede hablarse de cierta manipulación, como en el uso de fertilizantes, el mejoramiento de las razas del ganado y la cría de peces en medios controlados).
Actividades Secundarias	Transformación de bienes	21	Minería	Los insumos de este grupo de actividades pueden provenir de las actividades primarias, o de este mismo grupo, y sus productos se destinan a todos los sectores. Tradicionalmente, estos cuatro sectores se han llamado "la industria" (en contraposición al "comercio", "los servicios" y "las actividades primarias"). El sector 21 se sitúa al principio de este grupo porque combina tanto actividades de extracción, parecidas a las actividades primarias, como de transformación. Los sectores 22 y 23 se ubican enseguida porque ambos son grandes usuarios de los recursos naturales; el 23 se halla más cercano al 31-33 porque otra gran parte de sus insumos proviene de las manufacturas.
		22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	
		23	Construcción	
		31-33	Industrias manufactureras	
Actividades terciarias	Distribución de bienes	43	Comercio al por mayor	Estos sectores efectúan las actividades de distribución de los bienes que se produjeron en los grupos de actividades primarias y secundarias (así como el traslado de personas). En particular, el comercio se sitúa inmediatamente después de las manufacturas por la directa e intensa interacción entre ellos.
		46	Comercio al por menor	
		48-49	Transportes, correos y almacenamiento	
	Operaciones con información	51	Información en medios masivos	Por la creciente importancia de la información para los negocios y los individuos, el sector se sitúa inmediatamente después de los servicios de distribución y antes del resto de los servicios.
	Operaciones con activos	52	Servicios financieros y de seguros	Los sectores 52 y 53 están contiguos porque sus actividades consisten en invertir activos (dinero y bienes), de los que se obtienen beneficios al ponerlos a disposición del cliente, sin que éste se convierta en propietario de dichos activos. La importancia económica de los servicios financieros sitúa al grupo entre los primeros lugares de las actividades terciarias.
		53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	
	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	Los sectores 54, 55 y 56 se dirigen principalmente a los negocios y tienen un impacto económico en ellos. En su mayoría se trata de actividades especializadas que tradicionalmente eran efectuadas por los mismos negocios y que hoy son adquiridas por éstos como un servicio más. Su importancia económica ha ido creciendo, y por ello se constituyeron en sectores.
		55	Corporativos	
		56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	Los sectores 61 y 62, como en el grupo anterior, también comprenden actividades que requieren conocimientos y especialización por parte del personal, y que se dirigen principalmente a las personas. Su impacto es más bien social, ya que repercuten en el nivel educativo y la salud de las personas.
		61	Servicios educativos	
	Servicios relacionados con la recreación	71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	Estos sectores se dirigen principalmente a las personas, aunque también dan servicio a los negocios.
		72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	
	Servicios residuales	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	Por ser un sector residual de los servicios (con excepción de las actividades legislativas, gubernamentales y de impartición de justicia), se sitúa al final del grupo de los que pueden ser prestados indistintamente por el sector público o por el privado.
	Actividades gubernamentales	93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	Este sector se ubicó al final por su carácter normativo o regulador de todas las actividades que le anteceden.

Tabla 2.5 Ordenamiento de los sectores del SCIAN México [5].

Los censos económicos 2009 captaron información económica básica de 962 clases de actividad de las 1,049 que se encuentran agrupadas en el SCIAN 2007 (el resto de las actividades son objeto del Censo Agropecuario) [1].

Por otro lado la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE), en organismo internacional, en donde los países que lo integran analizan e intercambian experiencias en temas de interés común así como: administrativos, sociales, ambientales y económicos [6]. La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), tiene una delegación permanente que representa a México ante la OCDE.

LA OCDE representa un centro de investigación empírica y aplicada para la formulación de políticas destinadas a la promoción del desarrollo económico, sus miembros comparten cierto grado de homogeneidad respecto a principios de política económica, de democracia plural y de respeto a los derechos humanos. Cuenta con un equipo permanente de investigadores y analistas altamente especializados, que se dedican a desarrollar ideas y planteamientos novedosos en materia de políticas públicas de manera multidisciplinaria y prospectiva [6].

Sus propósitos entre otros son: difundir mejores prácticas gubernamentales, impulsar el “buen gobierno” dentro del servicio público, contribuir a mejorar la relación entre el sector público y el privado y proponer recomendaciones en políticas públicas en diversos sectores [6].

Los objetivos de la OCDE son:

1. Alcanzar el grado más alto posible de crecimiento económico y de empleo de sus países miembros, manteniendo al mismo tiempo estabilidad financiera
2. Elevar el nivel de vida de la población de los referidos países
3. Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria de acuerdo con las obligaciones internacionales [6].

Los siguientes 31 países son los países miembros de la OCDE, como se muestra en la Tabla 2.6.

País		Año de ingreso
Alemania		1961
Austria		1961
Bélgica		1961
Canadá		1961
Dinamarca		1961
España		1961
Estados Unidos		1961
Francia		1961
Grecia		1961
Holanda		1961
Irlanda		1961
Islandia		1961
Italia		1961
Luxemburgo		1961
Noruega		1961
Portugal		1961
Reino Unido		1961
Suecia		1961
Suiza		1961
Turquía		1961
Japón		1964
Finlandia		1969
Australia		1971
Nueva Zelanda		1973
México		1994
República Checa		1995
Hungría		1996
Polonia		1996
Corea del sur		1996
República Eslovaca		2000
Chile		2010

Tabla 2.6 Países miembros de la OCDE [6].

2.2 Clasificación de las empresas

Una *empresa* es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de presentación de servicios con fines lucrativos [7]. Existen 4 tipos de empresas y son:

- Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grandes

La estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México se establece con base en el sector económico y al número de empleados. Existen 3 tipos de sectores económicos y son:

- Industria
- Comercio
- Servicio

La estratificación de las MIPYMES se desprende de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, que fue publicada en el diario oficial de la federación el 30 de Junio de 2009. La clasificación oficial vigente de la Secretaria de Economía (SE) referente al número de trabajadores en la empresa se presenta en la Tabla 2.7.

Tamaño	Sector Económico		
	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicio</i>
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Tabla 2.7 Estratificación de empresas, vigente a la fecha [8].

Las MIPYMES constituyen el 99.9% del universo de unidades económicas, que contribuyen al 69% del Producto Interno Bruto y que tiene al 78% del personal ocupado, como se muestra en la Tabla 2.8.

Empresa	% Unidad económica	Personal Ocupado	PIB
Micro	97	47%	31%
Pequeña	2.7	20%	26%
Mediana	0.2	11%	12%
Grande	0.1	22%	31%

Tabla 2.8 Universo empresarial en México [9].

Los criterios para definir el concepto de “empresas” a nivel mundial al final tienen que ver con características políticas y económicas de cada nación, las MIPYMES representan en promedio al 95% del total de empresas en los países de la OCDE, mientras que en América Latina está entre 95% y 99%, como se muestra en la Tabla 2.9.

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Tabla 2.9 Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos [8].

La SE que en común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), consideraron necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para MIPYMES y a través del Diario Oficial de la Federación, publicaron el martes 30 de Junio de 2009, un acuerdo donde se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo con los siguientes criterios, como se muestra en la Tabla 2.10 [10].

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Tabla 2.10 Estratificación de las MIPYMES por la SE y la SHCP [10].

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales en mdp) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo combinado de su categoría [10].

Debe tenerse cuidado al calcular este tope, pues las ventas anuales de la empresa deben de ser calculadas con unidades de millones de pesos, por ejemplo, una empresa con 9 trabajadores que tiene ventas anuales de \$4'000,000 el cálculo sería el siguiente:

$$\text{Tope máximo combinado} = (9 \cdot 0.1) + (4 \cdot 0.9) = (0.9) + (3.6) = 4.5$$

2.3 Las 5 áreas básicas de la empresa

Para poder definir las 5 áreas básicas de las empresas, es necesario definir antes el tipo del sector al que pertenece dicha empresa, es decir, si pertenece al sector: industria, comercio o servicios.

Una vez definido el sector al que pertenece la empresa cliente, las 5 áreas básicas de las empresas se muestran en la Tabla 2.11.

Tipo de Sector	Á R E A S				
	I	II	III	IV	V
INDUSTRIA	Administración	Producción	Mercadotecnia	Recursos Humanos	Finanzas
COMERCIO	Administración	Compras	Mercadotecnia	Recursos Humanos	Finanzas
SERVICIO	Administración	Operaciones	Mercadotecnia	Recursos Humanos	Finanzas

Tabla 2.11 Las 5 áreas de la empresa en los 3 tipos de sectores.

- I. **Administrativa:** Sus funciones son regular y controlar las demás funciones de la empresa [12].
- II. **Producción.** Cuando la empresa pertenece al sector industria se tiene ésta área la cual maneja todo lo que esté directamente ligado con la producción de bienes [11]. Desarrolla y formula métodos para elaborar el producto, coordinando y suministrando la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Dentro de sus funciones están:
 - a. Ingeniería del producto. Se diseña el producto tomando en cuenta las especificaciones del cliente, realizando pruebas, y brinda asistencia a mercadotecnia.

- b. Ingeniería de la planta. Diseña las instalaciones considerando especificaciones para el mantenimiento y control del equipo.
- c. Ingeniería Industrial. Desde el estudio de mercado, medidas necesarias para el trabajo, seguridad, calidad y la distribución de la planta.
- d. Planeación y Control de la Producción. Desde el control de inventarios, pronósticos de venta, especificaciones de calidad, tiempos y costos de producción, el espacio necesario para su almacenamiento, análisis de transportes. Todo con el fin de garantizar la producción.
- e. Abastecimiento. De materiales, analizando las alternativas de proveedores, tiempos de transporte y seguridad de la mercancía transportada, para asegurara que la compra se realice con éxito.
- f. Control de Calidad. Debiendo tomar la cultura “cero desperdicios”
- g. Fabricación. La transformación de la materia prima en el bien o servicio [12].

II. Compras. Cuando la empresa pertenece al sector comercio se tiene ésta área, la que se dedica a adquirir los bienes y productos con los cuales mercará.

II. Operaciones. Cuando la empresa pertenece al sector servicio se tiene ésta área, que es la encargada de planificar, organizar, dirigir todas las actividades que estén relacionados con el servicio que se le vaya a brindar a los clientes.

III. Mercadotecnia. Área asociada a la planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de mercancías, ideas y términos para poder realizar ventas. Se debe enfocar en el mercado para desarrollar lo que el cliente necesita, quiere y desea, para que lo tenga en el momento, lugar y al precio adecuado. Dentro de sus funciones están [12]:

- a. Investigación de mercados
- b. Decisiones sobre el producto y precios
- c. Distribución
- d. Promoción y Publicidad
- e. Venta (estrategias, planeación, presupuestos, personal financiamientos)
- f. Postventa (garantías, mantenimiento, devoluciones, atención al cliente)

Dentro de ésta rama se encuentra el área de ventas la cual es la encargada de la planeación, ejecución y control de las actividades de ventas.

IV. Recursos humanos. Inicialmente llamada área de seguridad, es la que se encarga de cuidar y preservar al personal de la empresa [10]. Su objetivo es conservar y conseguir al personal de trabajo de la empresa cuyas

características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa por medio de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Dentro de sus funciones están [12]:

- a. Reclutamiento
- b. Selección
- c. Capacitación
- d. Contratación
- e. Inducción, desarrollo
- f. Planeación de recursos humanos

V. Finanzas. Aquí se manejan aquellas actividades que implican la búsqueda y manejo de capital [11]. Obtiene los fondos y suministros del capital para poder disponer de los recursos económicos para cada departamento dentro de la empresa, asegurando su buen funcionamiento. Dentro de sus funciones están [12]:

- a. Contabilidad: Actividades contables como: impuestos, auditorías internas, contabilidad financiera y de costos así como presupuestos.
- b. Finanzas: Control y obtención de recursos, planeación de la aplicación de su capital, actividades de crédito y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

2.4 Problemática en las empresas

Los problemas son un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de un fin. La SE realizó un estudio acerca del estado de las MIPYEMES en el cual describe los factores que ocasionan los principales problemas de las empresas y se presentarán a continuación [9]:

- I. Mala o nula planeación
- II. Factores Externos, que afectan la estructura de costos
- III. Eficiencia
- IV. Administrativos
- V. Mercado
- VI. Educación
- VII. Política Fiscal
- VIII. Información
- IX. Financiamiento

- X. Asistencia Tecnológica
- XI. Comercialización
- XII. Entorno de las empresas

I-) Mala o Nula Planeación: [9]

En muchas ocasiones los empresarios al iniciar su negocio: hacen, no hacen o hacen mala planeación de su negocio, en muchos casos ni siquiera elaboran un plan de negocios, y aquellos que lo hacen en su gran mayoría tienen varias limitaciones, muchas veces ni siquiera delimitan su mercado meta.

Además de que en ningún momento definen sus políticas corporativas, es decir, una política para cada una de las 5 áreas de la empresa, esto incluye: la definición de actividades, presupuestos, límites, obligaciones, responsabilidades y todo lo referente al área correspondiente.

II-) Factores Externos, que afectan la estructura de costos: [9]

- a. Altas tasas de impuestos.
- b. Altos costos de materias primas y materiales.
- c. Altas tasas de interés del crédito.

III-) Eficiencia: [9]

- a. Maquinaria y equipo existente tecnológicamente obsoleto además de problemas de mantenimiento.
- b. Baja eficiencia de la mano de obra directa e indirecta.

IV-) Administrativos: [9]

- a. La falta de comunicación entre las áreas de las empresas, les impide lograr con eficacia su estrategia de desarrollo.
- b. Uso limitado del equipo de cómputo a aplicaciones administrativas de baja complejidad.
- c. Uso de fuentes de información poco actualizadas y convencionales, en materia de manejo de información.
- d. Escasa inversión en recursos humanos en aspectos como reclutamiento, capacitación y remuneración del personal.
- e. Poca inversión en la modernización, utilizando tecnologías antiguas.
- f. Apenas el 40% de las empresas, cuenta con un plan para el desarrollo de la calidad de sus proveedores, sin que se contemplen relaciones y alianzas con ellos que reporten un mayor beneficio.
- g. Los métodos de calidad son del tipo correctivos, debiendo ser del tipo preventivos tratando de acercarse a la teoría "cero desperdicios".

- h. Gestión y estrategias financieras tradicionales.
- i. Escaso apoyos ofrecidos por instancias gubernamentales.

V-) Mercado: [9]

- a. Más del 40% de las MIPYMES utiliza criterios técnicos para fijar los precios de sus productos.
- b. Más del 50% de las MIPYMES no efectúa tipo alguno de propaganda para promover sus productos y las que lo realizan lo hacen mediante métodos tradicionales, pudiendo aprovechar el internet desde la creación de una página web hasta la utilización de las redes sociales.
- c. Más del 40% de las empresas tienen excesivos tiempos improductivos en sus instalaciones.
- d. Alrededor del 60% de las MIPYMES está consciente de la necesidad de ampliación o renovación de sus equipos o procesos productivos.
- e. Más del 60% encuentra que la principal dificultad para modernizarse es el alto costo.
- f. Deficiencia en las estrategias de mercado y las técnicas de mercadotecnia.
- g. Designación principal de las ganancias, para la materia prima.
- h. Ausentismo y rotación del personal, por aspectos de salario y falta de capacitación.
- i. El 15% de las MIPYMES está consciente de la capacitación en el área de producción.
- j. Nula solicitud de crédito por las altas tasas de interés, por la complejidad de los trámites y el temor de no poder pagar, cerca del 50% no lo solicita.

VI-) Educación: [9]

- a. Falta de vinculación del sistema educativo con las empresas.
- b. Falta de capacitación por parte de los maestros.
- c. Falta de cultura empresarial.
- d. Falta de visión por parte de los políticos, con el fin de mejorar el sistema educativo.

VII-) Política Fiscal: [9]

- a. La carga fiscal es excesiva; las tasas de impuesto son elevadas.
- b. No existe una estructura fiscal diferenciada que de tratamiento específico a las empresas de acuerdo con su tamaño, grado de madurez y actividad económica, pues las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas están sujetas a las mismas tasas de impuestos.

- c. Los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes, sin embargo existe un trato preferencial para el pequeño comercio que es de pocos ingresos.
- d. La retribución por parte del gobierno no es equivalente a los impuestos que cobra, pues sus servicios no son óptimos.
- e. La economía informal constituye una competencia desleal. Es un cáncer dentro de la economía nacional, pues dicha economía es ilegal y no paga impuestos.
- f. Los procedimientos fiscales son largos y burocráticos, demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo de los empresarios; con leyes complejas sometidas a permanentes y constantes cambios.

VIII-) Información: [9]

- a. Desconocimiento de los Fondos e instrumentos de apoyo existentes.
- b. Faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco jurídico para invertir, procedimientos de importación y exportación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc.
- c. Las cámaras no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas entre ellas y separadas de la problemática y necesidades de sus miembros.
- d. No se tiene información respecto a dónde acudir cuando se tiene alguna queja sobre los servicios ofrecidos por los diversos programas gubernamentales de apoyo.

IX-) Financiamiento: [9]

- a. Las empresas no cuentan con información contable para acceder a créditos
- b. Altas tasas de interés.
- c. Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos.
- d. Falta de una cultura del riesgo en las inversiones, así como de instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos.
- e. La mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes.
- f. Falta de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas, en el banco.
- g. Carencias de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción.
- h. Temor ante la inestabilidad de tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca.

X-) Asistencia Tecnológica: [9]

- a. Escasez de soluciones ofrecidas por las universidades y centros de investigación a problemas técnicos de las MIPYMES.
- b. Los apoyos en desarrollo tecnológico son diseñados sólo para grandes empresas y no para las MIPYMES.
- c. Carencia de incentivos que estimulen las inversiones en innovaciones tecnológicas.
- d. Falta de esquemas que apoyen a la incorporación de tecnologías anticontaminantes y el desarrollo de una cultura ecológica.
- e. La consultoría y asistencia técnica son caras y no son suficientes los mecanismos de apoyo económico para que las empresas accedan a ellas.
- f. Nula credibilidad de los programas de apoyo tecnológico para las empresas del sector público y privado.

XI-) Comercialización [9]

- a. Términos de intercambio muy injustos para las pequeñas empresas impuestos por las empresas grandes.
- b. La competencia de los negocios informales, evadiendo el pago de impuestos.
- c. Insuficiencia de programas gubernamentales y de cámaras empresariales para fomentar el desarrollo de proveedores.
- d. Disminución de las ventas por la crisis económica y la disminución de las fuentes de empleo provocan dificultades en el pago efectivo a proveedores.
- e. Falta de canales adecuados para poder exportar y desarrollar la capacidad para exportar.
- f. Insuficiencia de recursos para difundir sus productos y escasez de tiempo para desarrollar una estrategia de mercadotecnia.

XII-) Entorno de las empresas: [9]

- a. La inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas.
- b. Descuido del fortalecimiento del mercado interno amenazando con desmantelar las capacidades productivas de las MIPYMES, y por otro lado se ha invertido en capitales extranjeros y a los mercados de exportación.
- c. Falta una actitud de participación colectiva de los empresarios en la solución de sus problemas.
- d. Existen prácticas nocivas y burocracia en la mayoría de los trámites gubernamentales. No existe coordinación entre las diferentes secretarías e instituciones gubernamentales, lo que ocasiona que los empresarios deban

dedicar tiempo excesivo a atender inspecciones y auditorias diversas durante todo el año.

- e. Existe una gran diversidad en la política económica.
- f. Por la falta de claridad en los programas económicos y por la preferencia otorgada a las importaciones las cadenas productivas se han roto en perjuicio de las empresas más pequeñas. No existe un sentido de la responsabilidad en los funcionarios públicos, por sus errores o por la falta de continuidad en sus actividades.
- g. Los empresarios siguen enfrentando el problema de centralización en la toma de decisiones por parte de los organismos gubernamentales. No existe la suficiente delegación, lo cual provoca burocracia y trámites muy demorados.

CAPÍTULO TRES

3. ANTECEDENTES

3.1 HISTORIA DE LA CONSULTORÍA

A lo largo de la historia, se ha buscado asesoramiento de gente con un alto grado de conocimiento para afrontar problemas de la vida. Sin embargo, la consultoría como tal tiene más de 100 años y al parecer se originó en Boston, cuando un egresado del Massachusetts Institute of Technology (MIT) tomó la decisión de ofrecer su trabajo como ingeniero químico en varias empresas, haciendo proyectos de investigación, su nombre fue Arthur D. Little y ahora esta firma consultora opera en más de 50 países [13].

En nuestro país la consultoría vino desde los años treinta, en donde las instituciones gubernamentales empezaron a requerir servicios de ingeniería para desarrollar todo tipo de proyectos. Fue durante todo este tiempo y hasta los años cincuenta, cuando las empresas nacionales desplazaban por completo a las extranjeras [14].

A partir de los años cincuenta, surgieron diversas firmas de ingeniería que hacían trabajos específicos en proyectos coordinados por funcionarios del gobierno, que finalmente integraban el trabajo realizado por varios de estos consorcios.

Años más tarde, a mediados de la década de los setenta, empezaría a desarrollarse la consultoría de gestión, particularmente la fiscal y contables. Fueron tiempos en los que empezaba la privatización mundial. Desde ese punto la consultoría se desarrolla en forma y empieza a adquirir fuerza.

En la actualidad, existen en el país miles de empresas con especialidades diferentes como economía, finanzas, recursos humanos, tecnologías de

información, optimización de procesos, planeación estratégica, certificación, entre otras.

Debido al gran crecimiento de la consultoría de ingeniería, en 1985 se creó la Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría (CNEC), organismo que encarga de fomentar la consultoría. Sus objetivos son:

- Representar los intereses de la consultoría nacional,
- Impulsar la creación de organismos para el desarrollo de esta actividad,
- Detectar oportunidades de trabajo para sus afiliados,
- Coadyuvar en el desarrollo tecnológico y la infraestructura del país, además de ser órgano de consulta del Estado.

La Federación Panamericana de Consultores (FEPAC) menciona que la consultoría como industria abarca 2 grandes sectores:

- La consultoría de gestión (administración, economía y finanzas)
- La consultoría de ingeniería

La primera representa el 69% de la demanda de consultoría en el país, mientras que la consultoría en ingeniería representa el 31% restante y comprende desde la factibilidad técnica y diseño de procesos hasta su conservación y mantenimiento [14].

Para el 2010, el mercado de consultoría en México alcanzó 8 mil millones de dólares en escenarios bajos y 9 mil millones de dólares en escenarios altos, en ambos casos considerando con mayor crecimiento la consultoría de apoyo empresarial [16].

3.2 DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

Existen varias definiciones de consultoría y son las siguientes:

La Subsecretaría de la Función Pública (SFP) la define como el servicio prestado por una o más personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos, métodos y procesos, que a través de modernas metodologías, herramientas y técnicas ayudan a la solución de problemas [15].

La revista de consultoría define a la consultoría como: la expresión cabal de la óptima utilización de conocimientos técnicos de excelencia sustentados en experiencia, integridad moral y un alto sentido de responsabilidad, para lograr la máxima eficiencia en la definición conceptual, el financiamiento, el diseño, la ejecución y la operación de cualquier proyecto de inversión [17].

De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la consultoría es: un servicio profesional que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones [18].

La Cámara Nacional de la Consultoría la define como “El conjunto de servicios profesionales que permiten aumentar la eficiencia y agregar valor económico. (Plan estratégico 1996-1999, pág. 1)

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y sin fines de lucro, constituida conforme a lo dispuesto por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones [18].

Es un organismo cuyos objetivos centrales son:

- Representar a las empresas de consultoría mexicanas
- Defender sus intereses
- Fomentar su calidad
- Promover el desarrollo del mercado de trabajo para sus afiliados.

3.3 CLASIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Entre las principales organizaciones de consultoría que existen, están:

Grandes oficinas de consultoría multifuncional

Son grandes corporaciones, generalmente con presencia en varias partes del mundo que ofrecen servicios denominados “completos” proporcionando “conjuntos globales de servicios”. Llegan a emplear a una gran cantidad de consultores, lo que les permite, además de ofrecer estos servicios de amplio espectro, abarcar clientes de todo tipo.

Llegan a tener conocimientos técnicos tan especiales que este tipo de consultoras se dedican a atender a empresas importantes y multinacionales. Resuelven y enfrentan problemas de dirección de empresas sumamente difíciles y son muy competentes en estrategia y reestructuración empresarial.

Grandes empresas de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial

Estas empresas, cuyo inicio fue enfocado a la rama contable, han adquirido un carácter multifuncional en la última década. Su principal arma es la contable, pero aún así han llegado a incorporar a la administración, desarrollo de los recursos humanos, creación y promoción de organizaciones, la ingeniería y la producción, la calidad total, los sistemas integrados de información y control y la consultoría de la pequeña empresa.

Consultoras pequeñas y medianas

En este rubro se incluyen empresas de consultoría que emplean hasta 100 consultores. Aunque para países desarrollados pueden parecer pequeñas, pueden ser gigantescas en países en desarrollo. Sus principales características técnicas son las siguientes:

- Consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas, delimitadas a una zona geográfica.
- Servicios de consultoría de empresas en una o varias áreas técnicas tales como planeación estratégica, administración del personal, evaluación de los puestos de trabajo, mantenimiento, control y gestión de la calidad, comercialización, gestión de ventas, administración de oficinas, auditoría y gestión ambiental, etc.
- Especialización sectorial a fondo, por ejemplo, transportes urbanos, textiles, industria de la impresión o seguros.

Consultores independientes:

A pesar de que existen las grandes empresas, hay un sinnúmero de consultores independientes, lo cual es prueba del interés por trabajar con estos profesionales. Pueden ser de carácter generalista, los cuales tienen gran experiencia empresarial y tienen una gran capacidad para resolver problemas; o especialistas, los cuales realizan su trabajo en un área técnica muy reducida. La ventaja que ofrecen es que, a diferencia de las grandes corporaciones, estos consultores pueden ofrecer una coherente personalización en el servicio y además a menor costo, evitando gastos generales de una organización mayor. Los consultores independientes generalmente han trabajado en firmas grandes o como ejecutivos empresariales.

Profesores consultores:

Este tipo de consultoría es la que ejercen catedráticos, profesores, capacitadores e investigadores de administración de empresas cuyo principal trabajo no es la consultoría, pero que participan en ella de manera parcial y con regularidad, como muchos de los trabajos realizados por profesores de la UNAM.

Su aportación principal son las nuevas perspectivas e ideas, que son producto de sus múltiples actividades, sin caer en un trabajo rutinario de asesoramiento. Muchos de éstos reciben el nivel de “consultor gurú”, influyendo en el pensamiento de los ejecutivos empresariales.

Servicios de consultoría de instituciones:

Este tipo de consultoría se refiere a la creada por instituciones de formación de personal de dirección y centros de productividad para ligar a los profesores y capacitadores de administración de empresas con el mundo de la práctica mediante la consultoría para organizaciones públicas y privadas. Normalmente reciben asistencia técnica por parte de consultoras experimentadas de otros países y de organismos internacionales. Tienen cierta independencia en la selección de sus clientes y en la venta de sus servicios y algunas de ellas emplean consultores de tiempo completo. Otras utilizan personal del cuerpo docente e investigadores de la institución.

Algunos de los problemas que se llegan a enfrentar son que los “profesores consultores” que se encuentran en estas organizaciones den prioridad a sus clientes personales, ya que hay más ingresos que los manejados por estas instituciones.

3.4 CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

De las más de 5 millones de MIPYMES que existen, prácticamente todas requieren de apoyo de consultoría. En un escenario altamente conservador si se considera que se pudieran atender un 3% anual se consultaría a 150,000 empresas anuales, considerando que un consultor está en posibilidades de atender unas 10 empresas/año [19].

Se necesitan urgentemente muchos consultores, ya sea como profesionistas independientes o como empresas consultoras que agruparían a varios consultores en su equipo de trabajo.

Las necesidades de la consultoría son [19]:

- La Consultoría surge de la habilidad de los Directivos de conocer sus limitaciones
- Falta de liquidez
- Problemas judiciales
- Problemas de producción
- Problemas con el personal
- Crecimiento fuera de control
- Desconocimiento de sus costos
- Cartera vencida
- Problemas con el abogado
- Necesidad de un contrato
- Abuso de confianza
- Robos
- Cargas extraordinarias de trabajo
- Deseo de crecimiento
- Falta de conocimientos
- Inseguridad
- Iniciar un negocio
- Liquidar un negocio
- Desconfianza a su personal
- Requerimientos fiscales
- Elaboración de manuales
- Para obtener un reconocimiento de los proveedores
- Depuración de cartera

Los Alcances de la consultoría son [19]:

- El Consultor no está inmerso en la problemática, por lo que puede aportar soluciones objetivas. La visión externa es de gran ayuda para las empresas
- Un consejo externo es muy valioso en ciertas ocasiones.
- Resulta más conveniente contratar servicios de consultoría que crear áreas especializadas.
- Un consultor debe tener experiencia en la solución de diversos problemas en diferentes organizaciones.
- El consultor cuenta con un punto de vista independiente, pues tiene varios clientes.
- Los servicios del consultor son flexibles y adaptables a las necesidades de la organización.
- El consultor cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos especiales.
- El consultor cuenta con un importante acervo de datos acerca de todo tipo de información conveniente para la empresa.

3.5 MODELOS DE CONSULTORIA

3.5.1 Metodología JICA

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA= Japan International Cooperation Agency) es un organismo ejecutor de la cooperación técnica del gobierno del Japón, establecida en 1974 con el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico de los países en vías de desarrollo, y así coadyuvar al fomento de la cooperación internacional.

La Secretaría de Economía a través del fondo PYME, impulsó el programa de “consultoría empresarial JICA, cuyos consultores son especialistas en identificar el problema causa-raíz de las empresas de tamaño micro y pequeña y mediana principalmente, a fin de ayudarlas a incrementar su competitividad aplicando un modelo de atención integral de consultoría estandarizada.

Actualmente JICA cuenta con aproximadamente unos cien expertos y voluntarios que están apoyando a distintas organizaciones mexicanas, así como también casi doscientos mexicanos visitan Japón para participar en cursos de capacitación técnica [20].

La duración y costo de este servicio depende del tamaño de la empresa, la S.E. a través del “Fondo Pyme”, brindan un subsidio como lo muestra la Tabla 3.1.

Tamaño	Duración	Tiempo	Costo del Servicio (IVA Incluido)	Subsidio Fondo Pyme	Pago de la Empresa
Micro	50 hrs.	3 meses	\$39,157	\$23,490	\$15,667
Pequeña	70hrs.	4 meses	\$59,036	\$35,421	\$23,615
Mediana	80hrs.	4 meses	\$77,109	\$40,000	\$37,109

Tabla 3.1 Duración y costos del servicio [21].

El desglose de costos por hora de dicho servicio aplicado para cada tipo de empresa se muestra en la Tabla 3.2.

Tamaño	Costo por hora (sin subsidio)	Costo por hora (con subsidio)	% del subsidio
Micro	\$783	\$313	60%
Pequeña	\$843	\$337	60%
Mediana	\$964	\$464	52%

Tabla 3.2 Costos por hora del servicio.

Este subsidio otorgado a través de la Secretaría de Economía, mediante el fondo PYME, es vigente actualmente a la fecha de julio 2011.

Las etapas de la consultoría Pyme-JICA son las siguientes:

- I. Prediagnóstico
- II. Diagnóstico
- III. Plan de Asesoría y Mejora
- IV. Seguimiento e implementación
- V. Evaluación cruzada
- VI. Evaluación y cierre del proyecto

La distribución del tiempo especificando las horas por mes y en qué etapa del proceso para cada tipo de empresa se muestran en las Tablas: 3.3, 3.4 y 3.5 [22].

Micro empresa	MES 1				MES 2				MES 3				Total de Horas
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Prediagnóstico	4												4
Diagnóstico		5	5	3									13
Plan de Asesoría y Mejora					5	5							10
Seguimiento e Implementación							2	2	2	2	2	3	13
Evaluación cruzada											6		6
Evaluación y cierre de proyecto												4	4
											Duración Total	50	

Tabla 3.3 Tiempos y procesos de intervención, micro empresa [22].

Pequeña empresa	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Total de Horas
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Prediagnóstico	4																4
Diagnóstico		5	5	5													15
Plan de Asesoría y Mejora					4	4	4	4									16
Seguimiento e Implementación									3	3	3	3	3	3	3	2	23
Evaluación cruzada																7	7
Evaluación y cierre de proyecto																5	5
															Duración Total	70	

Tabla 3.4 Tiempos y procesos de intervención, pequeña empresa [22].

Mediana empresa	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Total de Horas
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Prediagnóstico	4																4
Diagnóstico		4	4	4	4												16
Plan de Asesoría y Mejora						5	5	5	5								20
Seguimiento e Implementación										4	4	4	4	4	4	4	28
Evaluación cruzada															7		7
Evaluación y cierre de proyecto															5		5
														Duración Total	80		

Tabla 3.5 Tiempos y procesos de intervención, mediana empresa [22].

La SE tuvo por meta en el año 2009, formar 500 consultores especialistas a nivel nacional con la metodología JICA con el “Programa de Consultores Pyme con Metodología JICA [20].

Para poder aspirar a ser consultor JICA del programa de la SE, se debe ser un profesionista titulado dedicado a la consultoría, con experiencia mínima de 3 años

Para formarse como consultor JICA, con la condición antes mencionada, tendrá una duración de 1 mes, en el cual cubrirán una capacitación teórica de tres semanas; un examen teórico y un taller teórico-práctico con intervención empresarial de ocho días, de tiempo completo (08:00 h. a 21:00 h.).

Los beneficios de ser un consultor JICA son, que los consultores formados serán registrados por la SE y serán dados de alta en una base administrada por la Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), conformando la base para la implementación del "Sistema Nacional de Consultores Pyme", además podrán participar en un programa de consultoría diagnóstica, para intervenir a las Pymes Mexicanas de los sectores de industria, comercio y servicios.

Para que una empresa pueda ser viable a que se le brinde el servicio de consultoría empresarial debe cumplir con los siguientes requisitos.

- Estar formalmente constituida.
- Tener cuando menos 2 años de operación.
- El dueño o representante legal estar de acuerdo con el proceso.
- La dirección esté dispuesta y tenga la capacidad de invertir en las mejoras requeridas.
- No incentive o influya en prácticas ilegales.
- Disponibilidad de 4 meses (micro y pequeña empresa) ó 5 meses (mediana empresa), requerido para dar cumplimiento al proceso de intervención y de seguimiento.
- Su empresa no esté siendo beneficiada por los programas mi "tortilla" y "mi tienda".
- Que esté dispuesto a proporcionar los datos económicos y financieros necesarios para elaborar un Plan de Asesoría y Mejora para su empresa.
- Preferentemente que no haya participado en un proceso de consultoría anteriormente.
- Que no esté recibiendo algún subsidio federal por cualquier Programa Federal.

La metodología utiliza 5 pasos y se muestra en la siguiente Tabla 3.6 [25].

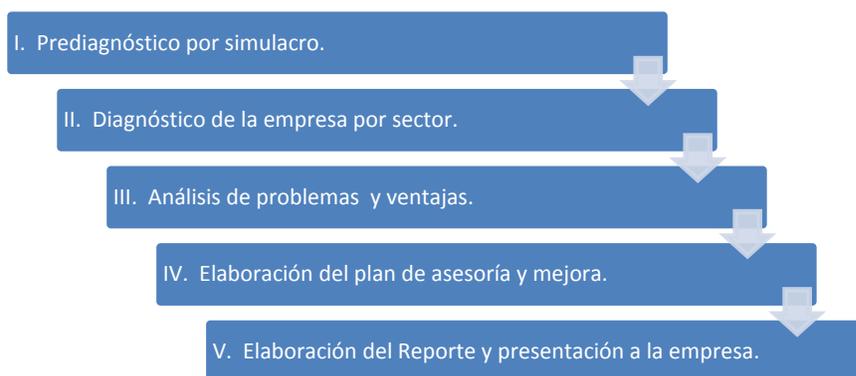


Tabla 3.6 Diagrama de flujo de la metodología.

I. Prediagnóstico por simulacro.

Se recolecta información sobre las generalidades de la empresa y con base en esa información se deberá realizar un preanálisis sobre los factores externos de la empresa que se va a diagnosticar. Después se analizará la situación general de la empresa.

II. Diagnóstico de la empresa por sector.

Se debe realizar un análisis en las áreas de: administración, recursos humanos, operaciones, Finanzas y contabilidad, y Mercadotecnia y ventas, utilizando la información adquirida de la primera fase y el análisis del equipo de consultoría.

Posteriormente, se desarrollará un diagrama radar (que es un resultado gráfico de la evaluación realizada en forma de pentágono), un análisis Foda general y análisis Foda por áreas, finalmente se levantará un informe ejecutivo para cada área de la empresa.

Los diagramas radar de cinco puntos y los diagrama radar a implementar dependen del tipo de sector al que pertenezca la empresa.

III. Análisis de problemas y ventajas.

Se realizará una evaluación detallada de las partes débiles dependiendo del sector que esté en análisis (sector industria, sector comercio, sector servicios), examinando después los problemas y ventajas que se detecten, cuantificando en una escala de evaluación del 1 al 10 por múltiplos de 2, es decir (0, 2, 4, 6, 8,10).

IV. Elaboración del plan de asesoría y mejora.

Una vez detectados los puntos débiles y fuertes de la empresa, primeramente se debe concentrar en las áreas que resultaron con menor puntuación, elaborando una estrategia de mejora.

Primero se identifica la causa de los problemas, (se puede utilizar el diagrama de Ishikawa o los 5 porqués, priorizando cuales tienen mayor impacto en la empresa, procediendo a diseñar recomendaciones para eliminar la causa raíz del problema. Se deben eliminar los cuellos de botella, se debe tener especial cuidado en la forma que se presenten los resultados al empresario, pues debe asegurarse que sean comprendidos y aceptados para la puesta en práctica.

La herramientas japonesas a las que se pueden recurrir son: justo a tiempo, Kanban, pokayoke, control de calidad total, 5's, desperdicio cero y la mejora continua.

V. Elaboración del Reporte y presentación a la empresa.

Se elabora un reporte del diagnóstico integral, en donde se deben señalar los problemas precisos así como la orientación de la mejora, esta sugerencia de mejoras contendrá medidas concretas de acción factibles de llevar a cabo inmediatamente.

3.5.2 Metodología Dies [24]

Esta metodología se basa en conocer la etapa de madurez administrativa que la empresa posee en relación con la edad cronológica de la misma. La madurez de la empresa se clasifica como se observa en la Tabla 3.9.

Nivel	Edad de la Empresa	Nivel de la empresa	Tipo de empresario o Madurez empresarial	Opera a través de:
1	0	Idea en gestación	Emprendedor	No opera
2	0 a 1	Microempresa	Hombre orquesta Empresario operativo	Solo Empleados
3	0 a 2	Pequeña empresa	Administrador de gente	Gerentes
4	1 a 3	Mediana empresa	Administrador de sistemas	Sistemas
5	5 a 10	Pymes Gacelas Grandes empresas	Consejo operativo	Consejo operativo
6	10 a 15	Grandes empresas	Consejo administrativo	Consejo administrativo

Tabla 3.9 Madurez de la empresa.

La madurez administrativa de la empresa se determina con base en las siguientes áreas:

- Habilidades del empresario
- Familia dentro la empresa
- Mercado
- Proceso
- Recursos humanos
- Mercantil
- Fiscal
- Finanzas
- Organigrama típico

Cada área tiene uno o varios objetivos por etapa que determina el grado de madurez de la misma. A través de un diagnóstico integral, que contempla conocer los antecedentes de los empresarios y la empresa, el análisis del problema mediante un diagnóstico casuístico y paramétrico, se determina la madurez administrativa de la empresa, se conoce al empresario como persona y se identifican los objetivos de la persona y del empresario.

Posterior al diagnóstico, se capacita al empresario en todas las áreas sustantivas que compone un Plan de Negocios o Plan de Mejora con el objeto de preparar al empresario para que tenga una visión más amplia de su desarrollo empresarial.

3.5.3 Metodología Moderniza [25]

Esta metodología es un sistema de gestión para mejora de la calidad con el fin de incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad.

Como objetivos principales, se destacan los siguientes:

1. Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención
2. Reducir costos y elevar ventas
3. Humanizar el trabajo para crear un mejor ambiente laboral

Moderniza se orienta principalmente a mejorar y resolver cinco aspectos básicos de la operación de las empresas:

El sistema de Gestión. Implantando sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de sus objetivos claros para todos los que laboran en la empresa.

Proceso. Aplicando una metodología adecuada para resolver los problemas de operación, se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.

Desarrollo Humano. Creando la condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

Sistema de Información y Diagnóstico. Desarrollando un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene para integrarlos en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

Sistema de Análisis Financiero. Que permita conocer la estructura financiera del negocio e identificar los puntos clave en los que la empresa tiene que centrar su atención para elevar la rentabilidad.

ESTRUCTURA

Moderniza está conformado como sistema estructurado con 4 elementos:

- 1.- Calidad humana
- 2.- Satisfacción del cliente
- 3.- Gerenciamiento de la rutina. Procesos
- 4.- Gerenciamiento de mejora. Proyectos

BENEFICIOS

Con el programa Moderniza las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

El distintivo “M”, es el máximo reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo a las empresas que implementen exitosamente MODERNIZA, distintivo que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo.

El distintivo “M” tiene una vigencia de dos años. Los Consultores “M” son los únicos facultados para la implementación de MODERNIZA en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas en nuestro país, es por ello que los consultores acreditados cuentan con un registro ante la SECTUR.

3.5.4 Metodología GCC [19]

La consultora GCC propone una metodología llamada “Consultoría MICRO”, ya que debido a su experiencia con la MIPYMES, detecto que los modelos tradicionales de consultoría eran excesivos para las microempresas, por lo que objetivo que persigue es evaluar únicamente a microempresas.

La metodología se divide en 5 secciones, la cual cada sesión tiene una duración de 3 horas aproximadamente, las que se describen a continuación:

Sesión 1

- a) Entrevista
- b) Radar General 5 Áreas
- c) Recorrido por instalaciones y tomar fotografías
- d) Distribución de Planta
- e) Flujo del negocio
- f) Calendario de visitas
- g) Determinar bitácora y minutas de visitas

Sesión 2

- a) Diagnóstico Integral de la Situación Actual (DISA) en todos los niveles de la organización
- b) Inventario del Recurso Humano
- c) Modelo de negocio para cada línea de producto o servicio
- d) Recopilar información de la estructura organizacional actual

Sesión 3

- a) Presentación de Diagnóstico GCC MIPYME
- b) Presentación, implementación y seguimiento del plan de asesoría y mejora
- c) Propuesta del Organigrama funcional con desglose de tareas
- d) Administración del tiempo de Dirección General

Sesión 4

- a) Costeo
- b) Crédito y cobranza
- c) Flujo de Efectivo y Presupuestos
- d) Análisis de la situación financiera de la empresa
- e) Análisis y estructura de carpeta fiscal

Sesión 5

- a) Políticas operativas por área
- b) Unificación de formatos
- c) Determinar tipo de seguimiento

El diagrama de flujo de esta metodología se puede observar en la Tabla 3.10

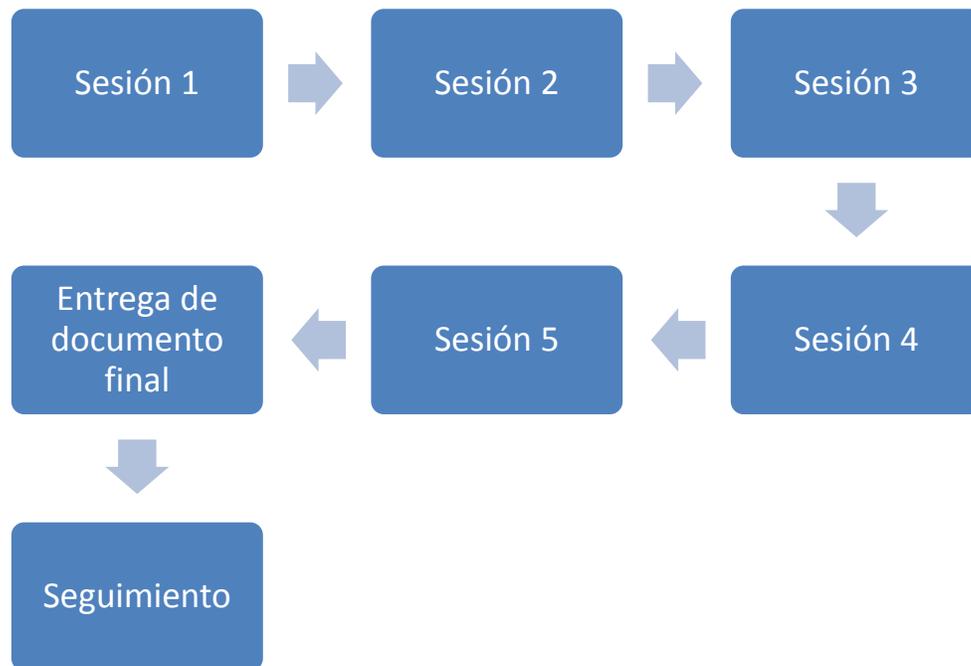


Tabla 3.10 Metodología “Consultoría MICRO” [19].

Una vez finalizada las secciones se procede a generar un documento entregable, que será el trabajo que se le entregara al cliente, el cual contendrá:

- Diagnóstico
- Estructura Funcional
- Análisis y descripción de actividades
- Distribución de planta
- Políticas
- Administración
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Operaciones
- Unificación de Formatos
- Modelo de Negocio
- Compendio de recomendaciones del consultor por área

Por último se brindara un seguimiento periódico el cual lo definirá el consultor y que podrá ser de forma: mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual.

3.6 Tipos de consultor [26]

Si se consideraran las áreas de estudio de los consultores y con base en ellas definiéramos tipos de consultor, nuestra clasificación sería inmensa y no tendría objeto definirlos. Sin embargo, de entre tantas áreas de estudio que existen se pueden definir dos tipos de consultores, los generalistas y los especialistas.

Los generalistas son aquellos que tienen conocimiento de todas las áreas de la empresa; mientras que un especialista es aquel que tiene un conocimiento muy profundo en una sola área de la empresa (como un analista financiero o un psicólogo laboral). Hay discusiones acerca de cuál de los dos anteriores tiene el derecho a denominarse consultores de empresas.

Mientras que algunos dicen que sólo un generalista tiene la facultad de ser consultor por tener conocimiento de toda la empresa, otros afirman que los especialistas están mejor facultados para resolver problemas de hoy en día y ser de mayor utilidad.

No obstante, las circunstancias y los problemas que enfrenta la profesión indican que es necesaria la integración de los generalistas y los especialistas para la solución de un problema.

Los generalistas se encargan de conjuntar todos los aspectos de las diferentes áreas de la empresa, en cambio los especialistas atienden con mayor precisión los problemas internos de cada área, dándoles una solución de mucho más amplio espectro.

El sistema que generalmente se espera es que el generalista vaya a ver al cliente y haga el diagnóstico pertinente para que posteriormente, si el generalista lo ve conveniente, entre el especialista.

Actualmente hay una tendencia a recurrir más a especialistas que a generalistas, lo cierto es que se necesita de estos últimos para integrar la labor conjunta de los demás.

Otra tarea muy importante que realiza un generalista, que ya tenga mucha más experiencia, es el manejo de fusiones, la política y estrategia de la empresa, estilo de mando y dirección, estructura orgánica, etc.

CAPÍTULO CUATRO

4. METODOLOGÍA

Una vez terminadas de analizar las metodologías existentes útiles para realizar la consultoría, proponemos elaborar una metodología integral práctica, la cual estará orientada a las 5 áreas básicas de la empresa que son: Administración, (Producción o compras u operaciones), Mercado y Ventas, Recursos Humanos y Finanzas.

De acuerdo con la investigación realizada tomaremos una parte teórica del libro “La consultoría de Empresas: Guía para la profesión” y en forma muy práctica la metodología JICA, la cual nos da la oportunidad de tener un diagnóstico en poco tiempo de la empresa.

Utilizaremos como base la metodología JICA para la sección del diagnóstico puesto que se basa en las 5 áreas básicas de la empresa, además de que la complementaremos con herramientas de análisis utilizada por la ingeniería industrial.

El ingeniero Industrial tiene la capacidad de utilizar y aplicar las herramientas administrativas, las cuales son fundamentales para la aplicación en cualquier metodología de consultoría.

PREPARATIVOS

Antes de comenzar a describir el proceso de prediagnóstico deben tomarse las siguientes consideraciones: A la empresa que brinde el servicio de consultoría la denominaremos en el desarrollo de esta tesis como “consultora”.

Pueden existir 2 formas de brindar el servicio de consultoría, ya sea que el cliente se acerque a la consultora o viceversa. Habitualmente el cliente recurre a la consultora, eso puede indicarnos que existan problemas potenciales en la organización, o algunas otras razones pueden ser:

- Recomendación de algún cliente satisfecho
- Reputación profesional del consultor
- Por publicidad de la consultora en diferentes medios de comunicación como: un sitio web en internet; revistas; periódicos; radio; televisión; redes sociales como facebook, twitter, myspace, entre otros.

PRIMERA REUNIÓN

Antes de la primera reunión con el cliente, el consultor debe investigar las características y problemas específicos del sector de actividad del cliente en los medios existentes, actualmente los buscadores de internet representan una herramienta práctica de investigación, en caso de utilizar los buscadores se debe tratar de ser lo más específico posible para que el resultado sea el mejor, de esa manera no se empleara un exceso de tiempo en la búsqueda de información. Averiguar si el cliente posee una página web, en caso afirmativo empezar la investigación en dicho sitio web.

Por regla general una consultora envía a los asociados y/o miembros de alta categoría para negociar los contratos y se envía otro grupo para la realización de las tareas, de preferencia debe tratarse con la persona cliente que tome las decisiones y/o tenga la capacidad de mandar.

Debe mostrársele al cliente una imagen favorable de la consultora con el propósito de ganar su confianza, ya que además de comprar un servicio, se establece una relación. El comportamiento y desarrollo del consultor son de suma importancia, otros factores para venderse bien son:

- Transformar las aseveraciones en preguntas, hacer participar al cliente en el proceso de reflexión, respetando la opinión del cliente
- Instruir al cliente, informarle cosas que él no sepa, demostrándole su creatividad
- Si el cliente interrumpe, responda su pregunta
- No dar la impresión de estar muy necesitado por el trabajo
- Presionar para la toma de decisión no es una táctica muy conveniente

Una vez destacados los beneficios potenciales para el cliente, se deben pactar las condiciones bajo las cuales se desarrollará la metodología de consultoría y se acuerda una fecha para la presentación de la propuesta-contrato.

El Banco Mundial aconseja la siguiente ponderación para que el cliente haga la elección de alguna consultora:

- **10 a 20 %** : En la experiencia general de la empresa consultora
- **25 a 40 %** : En el plan de trabajo
- **40 a 60 %** : Al personal que participará en las tareas

El consultor tiene que prestar atención a estos puntos para el desarrollo de la propuesta, además se sugiere también que la consultora tenga:

- 1- Prestigio comprobable
- 2- Experiencia comprobable

Para la presentación de la propuesta, deberá realizarle al cliente una presentación oral y/o visual, (puede utilizarse Power Point y/o flash, realizando una presentación ejecutiva).

La propuesta debe ir en función del:

- 1- Objetivo
- 2- Alcance
- 3- Costo
- 4- Tiempo acordado

Debe quedar claro que la propuesta es la base para realizar el contrato.

CONTRATO

Una vez que el consultor y el cliente pacten trabajar juntos, se firma el contrato, con lo que se da por terminado la fase de preparativos. Un contrato es para proteger los intereses de ambas partes y proporcionar una orientación clara para el trabajo. El contrato garantiza que se asumirán y respetarán compromisos mutuos y que se evitarán malas interpretaciones.

Si se ignora la forma de realizar un contrato autorizado por la legislación nacional, debe solicitar asesoramiento jurídico con respecto a la forma de un contrato.

Los aspectos de la consultoría que normalmente se refieren en un contrato son:

1. Las partes contratantes (el consultor y el cliente)
2. Alcance del proyecto (objetivos, calendario, descripción del trabajo)
3. Productos del trabajo e informes (documentación e informes que se han de entregar al cliente)
4. Aportaciones del consultor y del cliente (tiempo de expertos, del personal y de otras aportaciones)
5. Honorarios y gastos (honorarios a facturar, gastos a reembolsar al consultor)
6. Procedimientos de facturación y pago
7. Responsabilidades profesionales (manejo de la información confidencial, evasión de conflictos de intereses)
8. Derechos de autor (que amparan los productos del trabajo del consultor durante la realización de sus tareas)
9. Responsabilidad (del consultor por daños causados al cliente, limitación de la responsabilidad)
10. Empleo de subcontratistas (por el consultor)
11. Finalización o revisión (cada parte sugerirá cuándo y cómo)
12. Arbitraje (jurisdicción, procedimiento para la solución de controversias)
13. Firmas y fechas

Otros aspectos referentes al contrato son:

1. Obligaciones (Cliente y consultor)
2. Modificaciones
3. Terminación anticipada
4. Caso Fortuito o de fuerza mayor
5. Supervisores de las partes

Calendarización

Se debe crear un plan de trabajo para así llevar un control de tiempos, en donde se detallen las etapas que llevará la consultoría, describiendo el resultado de cada fase, definiendo los informes que se presentarán al cliente y en qué momento durante la realización de las tareas. Con esto el cliente conocerá los avances parciales del desarrollo del proyecto.

La urgencia de las necesidades del cliente determina el ritmo de trabajo que se debe considerar, pero también las capacidades financieras, de personal y técnicas tanto del consultor como del cliente.

El consultor debe determinar los recursos necesarios para ejecutar cada fase de la consultoría, tanto para el cliente como para el consultor, si no se determinan lo más exactamente posible podrán ocurrir dificultades cuando se inicie el trabajo.

Funciones

Es necesario definir el papel que tiene cada miembro del equipo de consultoría. En la consultora pueden existir un grupo de consultores, pero tiene que existir un líder del grupo y dentro de sus funciones están [23]:

- Responsable de coordinar las tareas
- Responsable de armonizar al equipo
- Responsable de hablar por el equipo
- Guía y cohesión del grupo
- Responsable ante la empresa del trabajo del grupo

Por otro lado las labores que tiene dicho líder del grupo son [23]:

- 1) Confirmación de la fecha, hora, lugar y personas sujetas a la entrevista (el primer día se realiza con el director general y posteriormente con los directores de área según sea necesario). Reiterar el acuerdo de confidencialidad, entregar las cartas de confidencialidad, solicitar una sala de juntas donde los participantes puedan trabajar.
- 2) Solicitar autorización para que equipo de consultoría pueda visitar y estudiar el interior la planta. (Formar equipos por áreas y preferentemente realizarlo el segundo día).
- 3) Confirmación de los documentos y materiales que se solicitarán prestados (solicitar previamente, si no existen, documentar basándose en entrevistas).
 - Hojas de Balance y estado de Cuentas de 3 períodos
 - Planos de distribución de la planta
 - Volumen de ventas mensuales de 3 meses
 - Organigrama
 - Lista de empleados (edad, antigüedad, certificados, nivel de salarios)

El consultor debe hacer especificaciones acerca de las acciones a realizar como:

- Actividades a realizar tanto el cliente como el consultor.
- Documentos y datos que se prepararán indicando quién los hará
- Reuniones, grupos de trabajo, indicando quien participará en ellos
- Actividades de capacitación especial e información que se llevarán a cabo

Se debe prever posibles cambios de funciones, es decir prever los posibles cambios durante alguna fase de la consultoría. Se pueden generar equivocaciones y desacuerdos, debido a la falta de previsión en la definición de cada fase de la consultoría. Para evitarlo se deben delimitar bien las funciones y se debe preguntar lo siguiente:

- ¿Quién es responsable de qué?
- ¿Dónde acaba la responsabilidad del consultor?
- ¿Qué quiere realmente el cliente?

Para el consultor: (Especificando el costo de cada concepto)

- Tiempo del consultor
- Material
- Apoyo administrativo
- Investigaciones
- Asesoramiento jurídico
- Otros servicios

Por parte del cliente:

- Tiempo de la dirección y del personal
- Apoyo administrativo
- Instalaciones de oficina
- Recursos para efectuar pruebas
- Trabajo experimental

Puede darse el caso de que un cliente cuente con su modelo de contrato, el consultor debe obtenerlo y mostrárselo a su abogado para revisarlo, para que de ese modo se puedan incorporar sus propuestas directamente en el contrato ya con el formato del cliente.

En ocasiones la propuesta puede ser tomada como contrato, así como a veces puede llegar con un cliente y cerrar el trato mediante su palabra, en estos casos puede que no se firme nada en ese momento, pero es de vital importancia que se

consiga la firma del cliente a toda costa, para que se tenga un contrato con validez legal y así crear un compromiso con el cliente.

En el ANEXO 1 se muestra un ejemplo de contrato, el cual se omitieron datos personales con el propósito de mantener confidencialidad [19].

4.1 PREDIAGNÓSTICO

La primera etapa del proceso de consultoría es realizar un diagnóstico preliminar, el cual tiene por objetivo la recolección de información acerca de las generalidades de la empresa cliente.

El alcance se limita a reuniones y análisis rápidos de información esencial, que junto con el juicio y experiencia del consultor determina cómo catalogar los problemas correctamente, para así tener una visión dinámica y global de la empresa cliente como: su medio ambiente, sus metas, recursos, actividades y logros.

Para el levantamiento de información, la metodología PYME-JICA recomienda recopilar la información siguiente:

- Ramo
- Fecha de establecimiento
- Capital
- Composición del capital
- Productos fabricados y vendidos
- Núm. de empleados
- Volumen de ventas anual
- Porcentaje de utilidades
- Características de la administración
- Organigrama
- Estados financieros
- Plano de distribución de la empresa
- Instalaciones principales
- Aspectos específicos que la empresa solicita diagnosticar y solucionar
- Instalaciones, maquinaria y equipo empleado

Además de la información recopilada, se deberán llenar los formatos mostrados en la Tabla 4.1 para conocer las generalidades de la empresa.

Fecha: _____ Encargado del Prediagnóstico: _____
I. DATOS GENERALES
1 NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____
2 DIRECCION: _____
3 COLONIA: _____
4 CÓDIGO POSTAL: _____
5 DELEGACIÓN O MUNICIPIO: _____
6 ESTADO: _____
7 TELÉFONOS: _____
8 FAX: _____
9 CORREO ELECTRÓNICO: _____
10 RFC: _____
11 NOMBRE DEL DIRECTOR GENERAL: _____
II. PERFIL GENERAL DE LA EMPRESA
12 ACTIVIDAD PRINCIPAL: _____
13 SECTOR: _____ COMERCIO ____ SERVICIOS ____
14 EMPRESA FAMILIAR: SI _____ NO _____
15 PRODUCTOS PRINCIPALES: _____
16 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES (dd/mm/aaaa): _____
17 NÚMERO DE TRABAJADORES: ADMINISTRATIVOS: _____ OBREROS: _____ TOTAL: _____
18 VENTAS AL MERCADO EXTERNO (%): _____
19 EXPERIENCIA EXPORTADORA (años): _____
20 CAPITAL SOCIAL: _____ NAL.: _____% EXTRANJERO: _____% SOCIO: A _____% B _____% C _____%
21 TASA DE UTILIDAD: _____% VENTAS: AÑO ANTERIOR: _____ ACTUAL: _____
22 SOCIO TECNOLÓGICO EXTRANJERO: SI _____ QUIEN _____ NO _____
23 CUENTA CON CERTIFICADO DE CALIDAD: SI _____ CUÁL _____ NO _____
III. PRINCIPALES CLIENTES
NOMBRE: _____ SECTOR: _____
24 NOMBRE: _____ SECTOR: _____
NOMBRE: _____ SECTOR: _____

Tabla 4.1 Prediagnóstico sobre la situación general de la empresa [23].

Es necesario considerar que los datos son confidenciales y se tiene que respetar la relación cliente-consultor, si existiera cierta información que no se encontrara disponible, solicitar a la empresa obtenerlo para la visita de diagnóstico. Con base en esa información se deberán analizar los datos obtenidos.

4.2 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico tiene por objetivo reunir, indagar y analizar gran cantidad de datos, para así examinar los problemas que enfrenta el cliente, hallando las causas y factores que ocasionan dichos problemas, organizando toda la información para preparar acciones sobre cómo se podrían resolver los problemas.

Al momento de planificar la fase del diagnóstico es esencial determinar el grado y la forma de participación del cliente en cada actividad. Por regla general es útil planificar un aumento gradual de la participación del cliente y su personal a lo largo de la fase del diagnóstico. Un diagnóstico equivocado genera una mala planeación.

Se utilizará parte de la metodología JICA para esta etapa de la metodología. Esta fase es llamada “Diagnóstico de la empresa por sector”.

Una vez definido el sector al que pertenece la empresa cliente, se identifican las áreas a las cuales se le aplicará el diagnóstico.

Esta parte de la metodología la dividiremos en 2 secciones:

4.2.1 - Recopilación de información en la empresa

4.2.2 - Evaluación por sector de la empresa

4.2.1 Recopilación de información en la empresa

El objetivo es obtener información detallada de la empresa de las áreas de interés: Administración, Recursos Humanos, (Operaciones/Producción/Compras), Finanzas y Mercadotecnia y Ventas y Mercadotecnia.

Las fuentes de obtención de información pueden ser mediante:

- Acontecimientos y condiciones
- Entrevistas con directivos y responsables de las áreas de interés
- Cuestionarios

Los **acontecimientos y condiciones** son los actos y actividades así como las circunstancias que los rodean, que se pueden observar. La información que el consultor suele reunir mediante la observación es:

- Diagrama de la oficina, almacenes, fábrica
- Flujo de las operaciones, los materiales y los trabajadores
- Métodos de trabajo, ritmo y disciplina de trabajo
- Condiciones de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, ventilación, orden y limpieza)
- Actitudes y comportamiento de los directivos superiores e intermedios, los supervisores, los especialistas del personal y los trabajadores
- Relaciones interpersonales

Al momento de empezar a observar al personal del cliente, se les debe explicar lo que se realizara y tiene que procurarse lograra que se sientan tranquilos antes de observar sus actividades, nunca se debe observar sin advertírseles primero, ya que muchas personas pueden sentirse intimidadas cuando se les observa.

Debe señalárseles que deben comportarse normalmente, ya que por lo general tratan de tener un mejor desempeño o más rápido, o peor y más lento.

La **entrevista** es la técnica más utilizada para la recopilación de datos. El consultor al planificar la entrevista debe determinar qué datos desea obtener, de quién, cuándo, dónde y cómo. Algunas normas generales para una entrevista eficaz se muestran en la Figura 4.1.

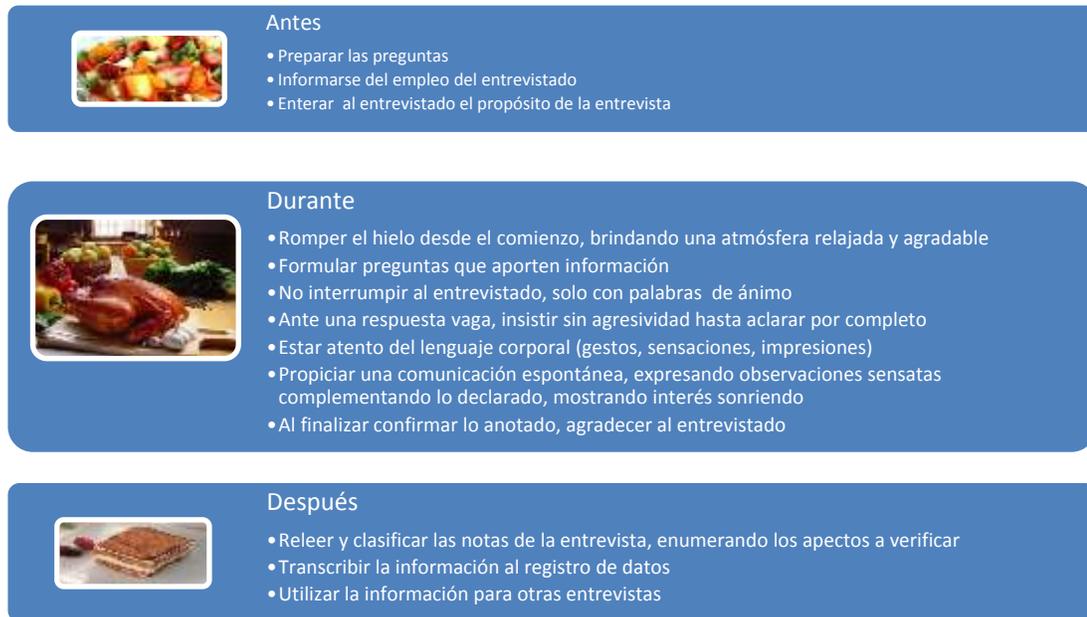


Figura 4.1 “Normas generales para la entrevista”.

El consultor debe motivar al cliente para que le diga todo acerca de su percepción personal de los problemas que sean necesarios resolver, y del trabajo que deberá realizar el consultor, de esta forma se precisa qué espera el cliente de él.

No hay seguridad alguna que la percepción del cliente acerca de sus problemas sean los correctos, así como la información obtenida sea completa e imparcial, por esta razón los problemas siempre deben examinarse desde distintos ángulos.

Los **cuestionarios** son útiles para obtener un número limitado de hechos sencillos, para hacerlo se debe saber qué información se desea obtener, cómo se utilizará y cómo se resumirán y clasificarán las respuestas.

Las preguntas deben ser precisas y sencilla, se debe pedir respuestas: sí, no o una respuesta numérica. Cuando las respuestas sean largas, puede ser apropiado brindar una lista de respuestas posibles y debe pedirse que se marque la correcta. Las preguntas deben tener un orden lógico, con el propósito de que cada respuesta conduzca a la siguiente.

Información específica a obtener

Se debe recabar la siguiente información en particular acerca de las siguientes áreas [23]:

1. Administración; Averiguar acerca de:
 - 1.1. Características del empresario (perfil del administrador)
 - 1.2. Objetivos del negocio (cuantitativos: ventas, utilidades, % mercado, exportaciones, etc.)
 - 1.3. Plan de negocio (Existe o no, plan a mediano plazo, plan anual)
 - 1.4. Organización (organigrama y ubicación del personal)
 - 1.5. Sucesores del negocio (existe o no, actividades actuales del candidato)

2. Finanzas;
 - 2.1. Analizar los estados financieros, estados de resultados, balance
 - 2.2. Realizar análisis cualitativos y cuantitativos pertinentes
 - 2.3. Analizar las tendencias de los últimos 3 años: crecimiento, rentabilidad, estabilidad y productividad

3. Ventas y Mercadotecnia;
 - 3.1. Analizar las tendencias de ventas
 - 3.2. Analizar la participación en el mercado
 - 3.3. Cartera de clientes

4. Recursos Humanos;
 - 4.1. Analizar el ambiente de trabajo
 - 4.2. Rotación de personal
 - 4.3. Existencia de sistema de estímulos y recompensas
 - 4.4. Capacitación del personal

5. Operaciones; Analizar si existen problemas en calidad, tiempo de entrega, costo de producción, tiempo de ciclo de producción, costo unitario de producto fabricado, proveedores, desperdicios en tiempo, equipo, materia prima, personal, volúmenes de producción, compras e inventario, subcontratistas.
 - 5.1. Control de Operaciones. Averiguar si existen problemas en la calidad, tiempo de entrega, precios u otras situaciones como:
 - Situación actual del control de pedidos, forma de realizar los pedidos, tiempo y oportunidad de los pedidos.
 - Situación actual del control de proveedores, selección de proveedores, clasificación de proveedores, estándares o normas para materia prima y subcontratación.

- Situación actual de la programación de operaciones. ¿Cuándo, quién y de qué manera se está administrando?
- Situación actual del control de procesos. ¿Cuándo, quién y de qué manera se está controlando?
- Control de calidad. ¿Cuándo, quién y bajo qué métodos se está controlando? % de defectos.
- Estrategias de distribución. Distribución con propios recursos, subcontratación. Oportunidad en las entregas.
- Desarrollo de nuevos productos o servicios, valor agregado en las ventas. Investigación y Desarrollo. Actividad o área formal de innovación en la empresa. Presupuesto predestinado para investigación y desarrollo.
- Lista de maquinaria existente
- Tecnología particular. (¿ventaja estratégica?)
- Satisfacción del cliente. Manejo de reclamaciones.
- ¿Cuándo, quién y de qué manera recaban las sugerencias de los clientes?

5.2. Compras e inventario

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

5.3. Subcontratación

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

4.2.2 Evaluación por sector de la empresa

Se denomina “Diagrama Radar Integral” a la metodología empleada para evaluar el estado de las 5 áreas básicas de la empresa, la cual contiene 10 preguntas por área de la empresa, la cual gráficamente consta de un pentágono y en cada punta esta cada área, dependiendo del sector.

El proceso de evaluación se hará con base en 5 niveles de clasificación, cada nivel está asociado a una calificación y cada nivel tiene criterios con lo que se determinaran el nivel perteneciente como lo podemos apreciar en la Tabla 4.2.

CALIFICACIÓN	INDICADOR
10	<ul style="list-style-type: none"> - Sí, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado - Siempre formal y por escrito - Se actualiza en forma constante - Lo conoce todo el personal - Está totalmente consolidado - Se cuenta con ello - Eficiente en su totalidad
8	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza - Casi siempre se usa pero no en su totalidad - Está por consolidarse
6	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con ello y se lleva a cabo de manera informal - Sí pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente - A veces es eficiente
4	<ul style="list-style-type: none"> - No se utiliza - Parcialmente por escrito en algunos puntos - Casi desconocido por el personal - Poco, casi nulo - Sí pero no actualizado
2	<ul style="list-style-type: none"> - No - No existe alguno - Lo desconocen todos - No lo hace
NO APLICA	Nota: Cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizará para la calificación de factibilidad.

Tabla 4.2 Evaluación en 5 niveles, criterios de evaluación [23].

Es importante mencionar que para aplicar los criterios de evaluación, la experiencia es un factor esencial para poder aplicarla, por lo que en caso de no tenerla, que muy probablemente es la situación de los ingenieros recién egresados, es recomendable no utilizar el sistema de calificación, y únicamente emplear los cuestionarios a manera de guía para verificar cada área de la empresa, utilizándolos a manera de listado de verificación para que se tenga muy presente los detalles de evaluación que pretende el diagnóstico JICA.

El método para aplicar diagrama radar es el siguiente:

1. Si en el equipo de consultoría existen varios miembros consultores, todos deben calificar las 5 áreas
2. El Líder de equipo previamente asignado debe hacer una lista de evaluación poniendo la calificación de todos.
3. Las evaluaciones se analizan por puntos con la colaboración del equipo. Si en algún punto existe una diferencia en la apreciación individual se argumentará con el equipo y las calificaciones se podrán modificar si así se acuerda.
4. La calificación final de cada punto será el promedio simple de todos

El cuestionario del diagrama radar se aplicará dependiendo el sector:

- 4.2.2.1 Sector Industria
- 4.2.2.2 Sector Comercio
- 4.2.2.3 Sector Servicio

4.2.2.1 Sector Industria

El diagrama radar del sector industria se muestra en la Figura 4.2

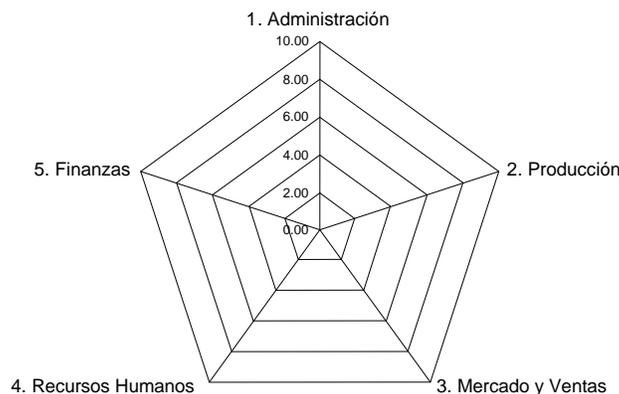


Figura 4.2 “Diagrama radar de 5 puntos del sector industria” [23].

El siguiente cuestionario lo desarrollo JICA [23], el cual se aplicará para evaluar al sector industria, que se muestra a continuación:

Cuestionario para la Industria		Evaluación				
ADMINISTRACIÓN / DIRECCIÓN						
1	La empresa tiene establecidas visión y políticas administrativas y son conocidas y entendidas por todos los empleados	2	4	6	8	10
2	La empresa tiene establecidos objetivos (utilidades, ventas, productividad) y estrategias para conseguirlos.	2	4	6	8	10
3	Existe un plan de negocios	2	4	6	8	10
4	Están definidos puestos, responsabilidades y actividades del personal	2	4	6	8	10
5	La dirección tiene experiencia en el sector y el tipo de negocio	2	4	6	8	10
6	La situación actual de la empresa es favorable	2	4	6	8	10
7	La empresa cuenta con un equipo de trabajo que abarca en especial el tema del desarrollo y/o la mejora.	2	4	6	8	10
8	La empresa tiene un código de ética y conciencia ambiental	2	4	6	8	10
9	La empresa es socialmente responsable.	2	4	6	8	10
10	La empresa reúne, analiza y aprovecha la información necesaria para una buena administración.	2	4	6	8	10
PRODUCCIÓN						
1	El layout de la planta tiene racionalidad	2	4	6	8	10
2	La maquinaria de manufactura se encuentra funcionando eficientemente	2	4	6	8	10
3	La organización elabora y modifica oportunamente el manual de operaciones	2	4	6	8	10
4	Se realiza el control de calidad en forma apropiada	2	4	6	8	10
5	El control de inventario de las materias primas y productos se realiza en forma adecuada	2	4	6	8	10

METODOLOGÍA

6	El control de fecha de entrega se realiza en forma adecuada, preparando adecuadamente el plan de producción	2	4	6	8	10
7	Se tiene identificado el costo unitario del producto y/o servicio	2	4	6	8	10
8	Se realiza dentro de la organización, la recolección de información y la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento en el desarrollo de productos y procesos	2	4	6	8	10
9	La influencia del ambiente laboral así como del ambiente exterior en la productividad es favorable	2	4	6	8	10
10	La organización cuenta con ventajas competitivas en relación con otras empresas del mismo ramo	2	4	6	8	10
MERCADOTECNÍA						
1	La empresa conoce a su competencia	2	4	6	8	10
2	La empresa tiene claramente establecidas políticas y estrategias de venta	2	4	6	8	10
3	El precio de venta de los productos es el adecuado	2	4	6	8	10
4	La calidad, el servicio y la entrega de los productos en tiempo son los adecuados	2	4	6	8	10
5	El mercado de los clientes a los que ofrece sus productos o servicios se encuentra claramente clasificado	2	4	6	8	10
6	Las necesidades y las expectativas de los clientes se tienen identificadas con precisión	2	4	6	8	10
7	Cuentan con canales de distribución efectivos	2	4	6	8	10
8	La organización cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes	2	4	6	8	10
9	La satisfacción y la insatisfacción de los clientes se tienen claramente identificadas	2	4	6	8	10
10	La empresa ofrece al mercado y/o a los clientes información de los productos así como de los servicios	2	4	6	8	10
RECURSOS HUMANOS						
1	La empresa contrata el recurso humano adecuado y lo distribuye apropiadamente	2	4	6	8	10
2	La empresa cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y del personal	2	4	6	8	10
3	La empresa identifica la capacidad y el desempeño de los empleados de manera individual	2	4	6	8	10
4	La organización tiene algún mecanismo para mejorar la productividad de los empleados y desarrollar su voluntad y creatividad	2	4	6	8	10
5	La empresa cuenta con un método y criterios adecuados para la contratación de su personal	2	4	6	8	10
6	La institución cuenta con Contratos y Reglamento de Trabajo	2	4	6	8	10
7	La empresa cuenta con sistemas de bienestar y recreo	2	4	6	8	10
8	Dentro de la empresa, existe el mecanismo de otorgar premios para mejorar la moral del trabajador	2	4	6	8	10
9	Existe buena comunicación a todos los niveles	2	4	6	8	10
10	Existe buen ambiente laboral	2	4	6	8	10
FINANZAS						
1	La empresa sistematiza, interpreta y utiliza la información financiera para la toma de decisiones	2	4	6	8	10
2	La liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa han mejorado	2	4	6	8	10
3	El flujo de caja, tiene una tendencia positiva	2	4	6	8	10
4	La organización identifica claramente las cifras de ventas y utilidades por producto	2	4	6	8	10
5	La empresa cuenta con un presupuesto definido y evalúa contra resultados	2	4	6	8	10
6	Se tiene asegurada una tasa de utilidad adecuada, de acuerdo con el ramo y el sector industrial	2	4	6	8	10
7	La empresa tiene al corriente Estados de Resultados y Balances Financieros	2	4	6	8	10
8	Maneja adecuadamente cartera de cobros y créditos a clientes	2	4	6	8	10
9	La contabilidad se realiza apropiadamente	2	4	6	8	10
10	La empresa puede financiar adecuadamente su operación	2	4	6	8	10

“Cuadro de Evaluación del Sector de Industria” [23].

Para realizar el análisis detallado de cada área de la empresa, se tendrán que realizar cuestionarios específicos de dichas áreas que se encuentran referidos en el anexo 2. A continuación se listan los temas que se preguntarán.

1. ADMINISTRACIÓN (Ver ANEXO 2.1)
 - 1.1. Máximo responsable de la administración empresarial
 - 1.2. Responsabilidad Social
 - 1.3. Estrategias de la Administración
 - 1.4. Organización Administrativa
 - 1.5. Información
 - 1.6. Planes de Administración

2. PRODUCCIÓN (Ver ANEXO 2.2)
 - 2.1. Control de calidad
 - 2.2. Control de costo
 - 2.3. Control de procesos
 - 2.4. Control de ingeniería
 - 2.5. Control de equipos e instalaciones
 - 2.6. Materiales, compras y subcontratación
 - 2.7. Control de inventarios
 - 2.8. Administración de la operación

3. MERCADO Y VENTAS (Ver ANEXO 2.3)
 - 3.1. Mercadotecnia
 - 3.2. Estrategia
 - 3.3. Satisfacción del cliente
 - 3.4. Actividades de venta
 - 3.5. Servicio para productos
 - 3.6. Distribución

4. RECURSOS HUMANOS (Ver ANEXO 2.4)
 - 4.1. Política de recursos humanos
 - 4.2. Admisión y empleo
 - 4.3. Sistema de evaluación
 - 4.4. Comunicación
 - 4.5. Desarrollo de capacidad
 - 4.6. Bienestar y seguridad

5. FINANZAS (Ver ANEXO 2.5)
 - 5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad
 - 5.2. Financiamiento
 - 5.3. Plan de inversión en instalaciones y maquinaria
 - 5.4. Rentabilidad
 - 5.5. Seguridad (estructura financiera)
 - 5.6. Liquidez de capital

4.2.2.2 Sector Comercio

El diagrama radar del sector comercio se muestra en la Figura 4.3

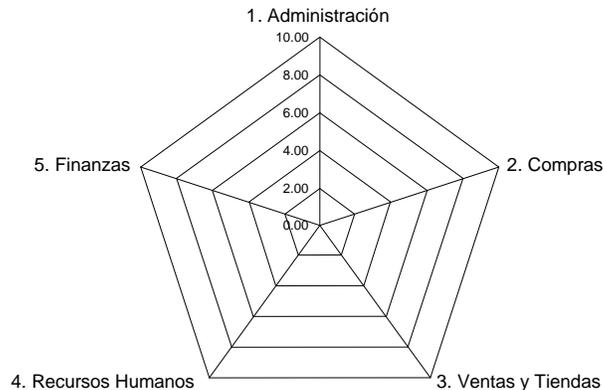


Figura 4.3 “Diagrama radar de 5 puntos del sector comercio” [23].

El siguiente cuestionario lo desarrollo JICA [23], el cual se aplicará para evaluar al sector comercio, que se muestra a continuación:

Cuestionario para el Comercio		Evaluación				
ADMINISTRACIÓN / DIRECCIÓN						
1	La empresa tiene establecidas visión y políticas administrativas y son conocidas y entendidas por todos los empleados	2	4	6	8	10
2	La empresa tiene establecidos objetivos (utilidades, ventas, productividad) y estrategias para conseguirlos	2	4	6	8	10
3	Existe un plan de negocios	2	4	6	8	10
4	Están definidos puestos, responsabilidades y actividades del personal	2	4	6	8	10
5	La dirección tiene experiencia en el sector y el tipo de negocio	2	4	6	8	10
6	En general la situación actual de la empresa es estable	2	4	6	8	10
7	La empresa cuenta con un equipo de trabajo que abarca en especial el tema del desarrollo y/o la mejora	2	4	6	8	10
8	La empresa tiene un código de ética y conciencia ambiental y es socialmente responsable	2	4	6	8	10
9	Se está capacitando ya al sucesor del negocio	2	4	6	8	10
10	La empresa reúne, analiza y aprovecha la información necesaria para una buena administración	2	4	6	8	10
COMPRAS						
1	Planea sus compras de acuerdo con una estrategia y las necesidades de los clientes	2	4	6	8	10
2	Compra productos y materiales al precio apropiado. Compara. Negocia. Hace acuerdos con sus proveedores	2	4	6	8	10
3	Establece presupuestos de compra conociendo con certeza las variaciones de los precios de compra	2	4	6	8	10
4	Compra solo las mercancías que satisfagan las necesidades de sus clientes	2	4	6	8	10
5	Realiza las compras tomando en cuenta la rotación de mercancías	2	4	6	8	10
6	Tiene asignada una persona responsable para administrar la entrada y salida de mercancía	2	4	6	8	10
7	La administración del inventario se refleja en las compras que se realizan	2	4	6	8	10
8	Existe una relación adecuada entre la compra, el flujo de efectivo y los pagos de los clientes	2	4	6	8	10
9	Tiene registros y control de las mercancías	2	4	6	8	10
10	Tiene un flujo adecuado desde la entrada y el almacén de las mercancías hasta el procesamiento y la exhibición de ellas	2	4	6	8	10
VENTAS Y TIENDAS						
1	La empresa tiene una política que se refleja en el plan y la estrategia de ventas	2	4	6	8	10

METODOLOGÍA

2	El precio de venta se ha fijado adecuadamente	2	4	6	8	10
3	La empresa tiene la capacidad competitiva en la calidad, el precio, el servicio y el tiempo de entrega que ofrece	2	4	6	8	10
4	La empresa escucha sugerencias, quejas, satisfacción o insatisfacción de sus clientes para tomar medidas adecuadas	2	4	6	8	10
5	La tienda está bien ubicada y está diseñada adecuadamente para las mercancías que trata	2	4	6	8	10
6	La tienda cuenta con elementos que la distinguen de las demás y algún atractivo "extra"	2	4	6	8	10
7	La distribución de la caja, el lugar del empaque, el lugar de atención a clientes y la colocación de los empleados es adecuada y de acuerdo con el movimiento de los clientes	2	4	6	8	10
8	La distribución de la mercancía toma en cuenta la interacción con el cliente, la frecuencia de compra y rapidez de atención	2	4	6	8	10
9	La distribución de la mercancía está diseñada de acuerdo con la relación entre ellas	2	4	6	8	10
10	Las luces dentro y fuera de la tienda están adecuadamente distribuidas tanto en la claridad como en el enfoque	2	4	6	8	10
RECURSOS HUMANOS						
1	La empresa contrata el recurso humano adecuado y lo distribuye apropiadamente	2	4	6	8	10
2	La empresa cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y del personal	2	4	6	8	10
3	La empresa identifica la capacidad y el desempeño de los empleados de manera individual	2	4	6	8	10
4	La organización tiene algún mecanismo para mejorar la productividad de los empleados y desarrollar su voluntad y creatividad	2	4	6	8	10
5	La empresa cuenta con un método y criterios adecuados para la contratación de su personal	2	4	6	8	10
6	La institución cuenta con Contratos y Reglamento de Trabajo	2	4	6	8	10
7	La empresa cuenta con prestaciones superiores a las que marca la LFT y las Reglamentaciones asociadas	2	4	6	8	10
8	Dentro de la empresa, existe el mecanismo de otorgar premios para mejorar la moral del trabajador	2	4	6	8	10
9	Existe buena comunicación a todos los niveles	2	4	6	8	10
10	Existe buen ambiente laboral	2	4	6	8	10
FINANZAS						
1	La empresa sistematiza, interpreta y utiliza la información financiera para la toma de decisiones	2	4	6	8	10
2	La liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa han mejorado	2	4	6	8	10
3	El flujo de caja, tiene una tendencia positiva	2	4	6	8	10
4	La organización identifica claramente las cifras de ventas y utilidades por producto	2	4	6	8	10
5	La empresa cuenta con un presupuesto definido y evalúa contra resultados	2	4	6	8	10
6	Se tiene asegurada una tasa de utilidad adecuada, de acuerdo con el ramo y el sector industrial	2	4	6	8	10
7	La empresa tiene al corriente Estados de Resultados y Balances Financieros	2	4	6	8	10
8	Maneja adecuadamente cartera de cobros y créditos a clientes	2	4	6	8	10
9	La contabilidad se realiza apropiadamente	2	4	6	8	10
10	La empresa puede financiar adecuadamente su operación	2	4	6	8	10

"Cuadro de Evaluación del Sector de Comercio" [23].

Para realizar el análisis detallado de cada área de la empresa, se tendrán que realizar cuestionarios específicos de dichas áreas, que se encuentran referidos en el anexo 3. A continuación se lista los temas que se preguntarán.

1. ADMINISTRACIÓN (Ver ANEXO 3.1)
 - 1.1. Máximo responsable de la administración empresarial
 - 1.2. Responsabilidad Social
 - 1.3. Estrategias de la Administración
 - 1.4. Organización Administrativa

- 1.5. Información
- 1.6. Planes de Administración

- 2. COMPRAS (Ver ANEXO 3.2)
 - 2.1. Conocimientos básicos de compras y surtido de mercancías
 - 2.2. Ciclo de vida y composición de productos
 - 2.3. Plan y técnica de compras
 - 2.4. Desarrollo de nuevos productos
 - 2.5. Relación entre compra y ventas
 - 2.6. Distribución e inventario

- 3. VENTAS Y TIENDAS (Ver ANEXO 3.3)
 - 3.1. Ubicación y escaparate
 - 3.2. Estrategias y plan de ventas
 - 3.3. Mercancías, precios y promociones
 - 3.4. Administración de clientes
 - 3.5. Letreros, exhibición y colocación de mercancías
 - 3.6. Pasillos y baños
 - 3.7. Control de luces y colores
 - 3.8. Instalaciones y estacionamientos

- 4. RECURSOS HUMANOS (Ver ANEXO 3.4)
 - 4.1. Política de recursos humanos
 - 4.2. Admisión y empleo
 - 4.3. Sistema de evaluación
 - 4.4. Comunicación
 - 4.5. Desarrollo de capacidad
 - 4.6. Bienestar y seguridad

- 5. FINANZAS (Ver ANEXO 3.5)
 - 5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad
 - 5.2. Financiamiento
 - 5.3. Plan de inversión en las instalaciones y máquinas
 - 5.4. Rentabilidad
 - 5.5. Seguridad (estructura financiera)
 - 5.6. Liquidez de capital

4.2.2.3 Sector Servicio

El diagrama radar del sector servicio se muestra en la Figura 4.4

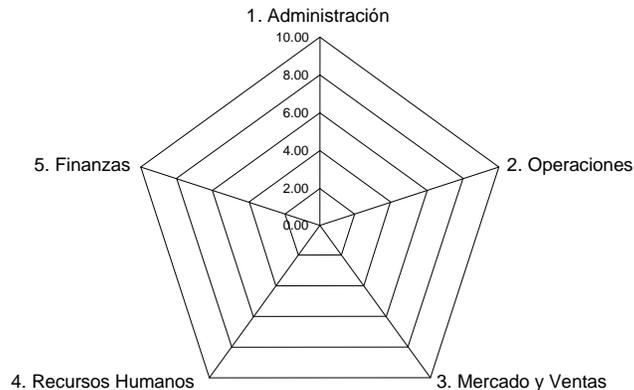


Figura 4.4 “Diagrama radar de 5 puntos del sector servicio” [23].

El siguiente cuestionario lo desarrollo JICA [23], el cual se aplicara para evaluar al sector servicio, que se muestra a continuación:

Cuestionario para Servicios		Evaluación				
ADMINISTRACIÓN / DIRECCIÓN						
1	La empresa tiene establecidas visión y políticas administrativas y son conocidas y entendidas por todos los empleados	2	4	6	8	10
2	La empresa tiene establecidos objetivos (utilidades, ventas, productividad) y estrategias para conseguirlos	2	4	6	8	10
3	Existe un plan de negocios	2	4	6	8	10
4	Están definidos puestos, responsabilidades y actividades del personal	2	4	6	8	10
5	La dirección tiene experiencia en el sector y el tipo de negocio	2	4	6	8	10
6	En general la situación actual de la empresa es estable	2	4	6	8	10
7	La empresa cuenta con un equipo de trabajo que abarca en especial el tema del desarrollo y/o la mejora	2	4	6	8	10
8	La empresa tiene un código de ética y conciencia ambiental y es socialmente responsable	2	4	6	8	10
9	Se está capacitando ya al sucesor del negocio	2	4	6	8	10
10	La empresa reúne, analiza y aprovecha la información necesaria para una buena administración	2	4	6	8	10
OPERACIONES						
1	La secuencia de las actividades para proporcionar el servicio, está establecida, sistematizada y evaluada	2	4	6	8	10
2	Se cuenta con toda la infraestructura, materia necesaria para proporcionar los servicios	2	4	6	8	10
3	Se cuenta con manual de operaciones y es revisado periódicamente	2	4	6	8	10
4	Se realiza el control de calidad apropiado para cada servicio	2	4	6	8	10
5	Se han establecido tiempos estándar para la realización de los servicios	2	4	6	8	10
6	Se establece una coordinación entre las diferentes áreas para la realización de los servicios	2	4	6	8	10
7	Se tiene identificado el costo unitario del servicio	2	4	6	8	10
8	Se realiza dentro de la organización la recolección de información y la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento en el desarrollo de productos y procesos	2	4	6	8	10
9	Se identifica claramente la influencia del ambiente laboral así como el ambiente exterior en la productividad	2	4	6	8	10
10	La organización cuenta con ventajas competitivas en relación con otras empresas del mismo ramo	2	4	6	8	10
MERCADO Y VENTAS						
1	La empresa conoce a su competencia	2	4	6	8	10

METODOLOGÍA

2	La empresa tiene claramente establecidas políticas y estrategias de venta	2	4	6	8	10
3	El precio de venta de los servicios es el adecuado	2	4	6	8	10
4	La calidad, el servicio y las entregas de los productos en tiempo son los adecuados	2	4	6	8	10
5	El mercado de los clientes a los que ofrece sus productos o servicios se encuentra claramente clasificado	2	4	6	8	10
6	La necesidad y la expectativa de los clientes se tienen identificadas con precisión	2	4	6	8	10
7	Cuentan con canales de distribución efectivos	2	4	6	8	10
8	La organización cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes	2	4	6	8	10
9	La satisfacción y la insatisfacción de los clientes se tienen claramente identificadas	2	4	6	8	10
10	La empresa ofrece al mercado y/o a los clientes información suficiente acerca de los servicios que proporciona	2	4	6	8	10
RECURSOS HUMANOS						
1	La empresa contrata el recurso humano adecuado y lo distribuye apropiadamente	2	4	6	8	10
2	La empresa cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y del personal	2	4	6	8	10
3	La empresa identifica la capacidad y el desempeño de los empleados de manera individual	2	4	6	8	10
4	La organización tiene algún mecanismo para mejorar la productividad de los empleados y desarrollar su voluntad y creatividad	2	4	6	8	10
5	La empresa cuenta con un método y criterios adecuados para la contratación de su personal	2	4	6	8	10
6	La institución cuenta con contratos y reglamento de trabajo	2	4	6	8	10
7	La empresa cuenta con prestaciones superiores a las que marca la LFT y las reglamentaciones asociadas	2	4	6	8	10
8	Dentro de la empresa, existe el mecanismo de otorgar premios para mejorar la moral del trabajador	2	4	6	8	10
9	Existe buena comunicación a todos los niveles	2	4	6	8	10
10	Existe buen ambiente laboral	2	4	6	8	10
FINANZAS						
1	La empresa sistematiza, interpreta y utiliza la información financiera para la toma de decisiones	2	4	6	8	10
2	La liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa han mejorado	2	4	6	8	10
3	El flujo de caja, tiene una tendencia positiva	2	4	6	8	10
4	La organización identifica claramente las cifras de ventas y utilidades por producto	2	4	6	8	10
5	La empresa cuenta con un presupuesto definido y evalúa contra resultados	2	4	6	8	10
6	Se tiene asegurada una tasa de utilidad adecuada, de acuerdo con el ramo y el sector industrial	2	4	6	8	10
7	La empresa tiene al corriente estados de resultados y balances financieros	2	4	6	8	10
8	Maneja adecuadamente cartera de cobros y créditos a clientes	2	4	6	8	10
9	La contabilidad se realiza apropiadamente	2	4	6	8	10
10	La empresa puede financiar adecuadamente su operación	2	4	6	8	10

“Cuadro de Evaluación del Sector de Servicios” [23].

Para realizar el análisis detallado de cada área de la empresa, se tendrán que realizar cuestionarios específicos de dichas áreas que se encuentran referidos en el anexo 4. A continuación se lista los temas que se preguntarán.

1. ADMINISTRACIÓN (Ver ANEXO 4.1)
 - 1.1. Máximo responsable de la administración empresarial
 - 1.2. Responsabilidad Social
 - 1.3. Estrategias de la Administración
 - 1.4. Organización Administrativa
 - 1.5. Información
 - 1.6. Planes de Administración

2. PRODUCCIÓN (Ver ANEXO 4.2)
 - 2.1. Control de calidad
 - 2.2. Control de costo
 - 2.3. Control de procesos
 - 2.4. Control de método
 - 2.5. Control de equipos e instalaciones
 - 2.6. Materiales, compras y subcontratación
 - 2.7. Control de inventarios
 - 2.8. Administración de operación

3. MERCADO Y VENTAS (Ver ANEXO 4.3)
 - 3.1. Mercadotecnia
 - 3.2. Estrategia
 - 3.3. Satisfacción del cliente
 - 3.4. Actividades de venta
 - 3.5. Servicio para productos
 - 3.6. Distribución

4. RECURSOS HUMANOS (Ver ANEXO 4.4)
 - 4.1. Política de recursos humanos
 - 4.2. Admisión y empleo
 - 4.3. Sistema de evaluación
 - 4.4. Comunicación
 - 4.5. Desarrollo de capacidad
 - 4.6. Bienestar y seguridad

5. FINANZAS (Ver ANEXO 4.5)
 - 5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad
 - 5.2. Financiamiento
 - 5.3. Plan de inversión en las instalaciones y máquinas
 - 5.4. Rentabilidad
 - 5.5. Seguridad (estructura financiera)
 - 5.6. Liquidez de capital

Al mismo tiempo que se evalúan las 5 áreas con los diagramas radar, es necesario realizar un análisis FODA para dichas áreas de la empresa, antes que nada definamos que un análisis es: la distinción y la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

El **ANÁLISIS FODA** es una herramienta que permite definir la situación actual de una empresa, es decir, conocer la realidad objetiva que acontece en la empresa. La realidad objetiva es:

- La realidad tal cual es
- No tentarse el corazón y pensar solo con la cabeza

La palabra FODA hace mención a: **F** – Fuerzas, **O** – Oportunidades, **D** – Debilidades, **A** – Amenazas.

El análisis FODA será aplicado para cada una de las 5 áreas de la empresa. Este análisis se va a clasificar en 2 tipos para los fines de estudio, como se ve en la Figura 4.5.

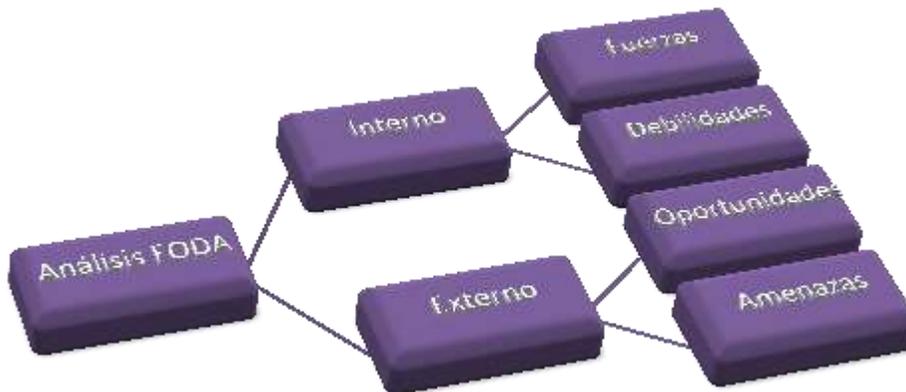


Figura 4.5 Análisis FODA.

Un Factor interno es aquel factor que depende de la persona, es este caso depende completamente del cliente (de su empresa), son cosas que están en su poder de controlar, por ejemplo:

- Fuerzas; La responsabilidad, la honradez, el respeto
- Debilidades; La impuntualidad, la holgazanería

Un Factor externo es aquel que no depende del cliente, son factores que no están en su poder controlar, son factores que se generan fuera de la empresa.

- Oportunidades; La crisis mundial, Facilidades para poner un negocio (por el gobierno)
- Amenazas; Una huelga, terremoto, inundaciones, etc.

Lo que puede representar una oportunidad para una empresa, para otra puede ser una amenaza.

Es importante mencionar que una vez completado el análisis se deben priorizar de mayor a menor las: fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Para complementar los cuestionarios de la metodología JICA, en este apartado incluiremos algunas herramientas utilizadas por los ingenieros industriales que tiene por objetivo común ser de ayuda para la identificación y solución de los problemas.

Debe definirse que un problema es todo aquello que impide o dificulta lograr una situación ideal, un objetivo o meta, dicho en otras palabras, un problema es una situación no diseñada para existir y que está afectando nuestro desempeño.

Una vez que identificados los problemas, se deben analizar sus causas para que se pueda dar solución a ellos. Es importante aclarar que no es el objetivo de la investigación mencionar con detalle todas las herramientas de análisis que existen. Se utilizarán las siguientes:

1. Tormenta de ideas
2. Análisis de causa y efecto
3. Análisis de Pareto
4. Las 5's
5. Herramientas de Calidad
6. Políticas Básicas (Corporativas)

1. TORMENTA DE IDEAS

La tormenta de ideas es una técnica en la cual se generan todas las ideas posibles para la resolución de problemas, generalmente se trabaja de forma grupal, en caso de no contar con dicho equipo puede realizarse de forma individual pero no se tendrán ideas diferentes a las propias.

El propósito de la tormenta de ideas es [27]:

- Considerar cualquier idea
- Generar nuevos enfoques en la detección y solución de problemas
- Liberar de restricciones al desarrollo de soluciones alternativas
- Estimular la participación y creatividad de todos.

El procedimiento de para ser utilizada es [27]:

Primeramente tener definida la situación problemática además de ser comprendida por el equipo de consultoría. Cada miembro debe expresar sus ideas por turno mientras algún líder designado por el grupo las registra íntegramente como fuesen expresadas, nadie debe interrumpir ni criticar (manteniendo respeto hacia las ideas de los demás).

Las ideas pueden desarrollarse partiendo de las ideas de los demás. Al final se evalúan las ideas a fondo para seleccionar las de mayor valor. Esta técnica es útil para generar ideas para el análisis de causa y efecto.

2. ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO

Llamado también Diagrama de Ishikawa, su función es ayudar a determinar las causas reales y potenciales de un problema o suceso así como sus posibles soluciones.

Es una efectiva forma de organizar la información, también es llamado “Diagrama de espinas de pescado”, porque se parece al esqueleto de un pez, se muestra en la Figura 4.6.

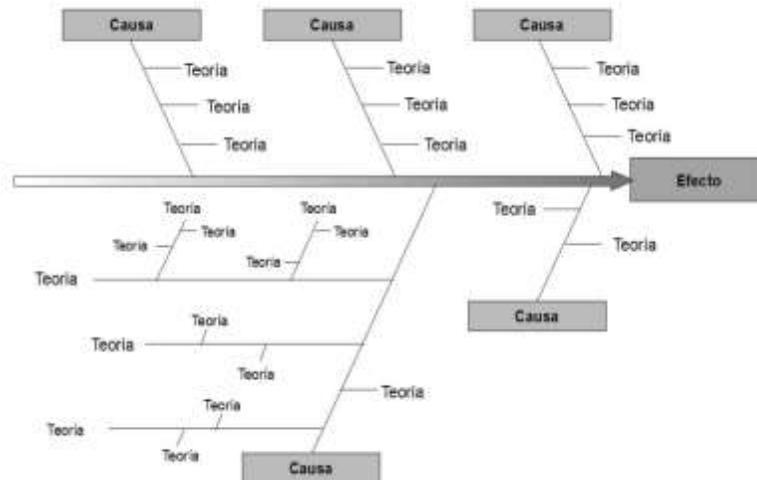


Figura 4.6 “Diagrama de Ishikawa”.

El Propósito del diagrama de Ishikawa es [27]:

- ✓ Representar visualmente causas probables (factores causales) en categorías específicas.

- ✓ Ayudar a visualizar globalmente el problema (efecto).
- ✓ Identificar aquellas causas probables que producen mayores impactos.
- ✓ Ayudar a pensar de un modo explícito en los detalles del proceso.

La técnica se trabaja de la siguiente manera [27]:

Primeramente la situación problemática debe estar bien comprendida, el problema se debe escribir en el cuadro de efecto. Se debe apuntar cualquier factor o característica que pueda producir el efecto (causa probable), cada miembro del equipo de consultoría deben sugerir causas probables, que estas se pueden obtener de tormentas de ideas, una vez registradas todas las causas se deben eliminar todas las causas improbables. Es importante recordar que se debe concentrar más en encontrar las causas probables y menos en resolver el problema.

3. ANÁLISIS DE PARETO

Esta herramienta estadística se usa para priorizar los problemas o las causas que los generan. El análisis de Pareto también conocido como el principio del 80-20 o distribución A-B-C, que consta de una representación gráfica de los datos obtenidos de un problema [27].

El principio de Pareto menciona que existen 2 tipos de hechos:

1. Pocos pero vitales (significativos, trascendentes, relevantes)
2. Muchos pero triviales (intrascendentes, irrelevantes, no significativos)

Los pasos para aplicar el principio 80-20 son:

- 1 - Crear la "Tabla original" en la cual se listen todas las actividades
- 2 - Anotar la frecuencia (F) con que pasa cada actividad
- 3 - Sacar una frecuencia acumulada (Fa) de todas las actividades
- 4 - Sacar la frecuencia relativa (fr) de cada actividad
- 5 - Sacar la frecuencia relativa acumulada (fra) de cada actividad
- 6 - Graficar un histograma con la frecuencia (F) de cada actividad
- 7 - Reordenar la actividades de mayor a menor de acuerdo con su frecuencia (F)
- 8 - Hacer una nueva "Tabla original" y repetir de los pasos 2 a 5
- 8- Graficar un histograma con la frecuencia (F) ya reordenada
- 9- Graficar encima del histograma del paso 8, pero ahora con la frecuencia relativa acumulada (fra)

La creación de la “Tabla original” se puede observar en la Tabla 4.3

Actividad	F	Fa	fr	fra
A	F1	Fa1=F1	F1 / \sum F's	Fa1 / \sum F's
B	F2	Fa2=F1+F2	F2 / \sum F's	Fa2 / \sum F's
C	F3	Fa3=F1+F2+F3	F3 / \sum F's	Fa3 / \sum F's
D	F4	Fa4=F1+F2+F3+F4	F4 / \sum F's	Fa4 / \sum F's

\sum F's

Tabla 4.3 “Tabla original”.

4. LAS 5 “S”

Las 5”S” es una técnica que nace en Japón y tiene un impacto poderoso para generar cambios en las empresas, pues ayudan en el desarrollo de la disciplina e incrementan la moral de todo el equipo y son [25]:

1. **Seiri – Seleccionar:** Separa lo que sirve y lo que no sirve (el arte de colocar fuera las cosas sin uso).
 - No debe haber excesos de materiales, equipos o herramientas en el lugar de trabajo.

2. **Seiton – Organizar:** Seleccionar el mejor lugar para cada cosa (el arte de cada cosa en su lugar para su rápido uso).
 - Definir un lugar apropiado para cada cosa y el lugar definirlo de acuerdo con su grado de uso.
 - Darle nombre a todo y rotular los espacios, así es más fácil de encontrar
 - Las cosas móviles deben contar con un lugar definido en el piso.
 - La buena organización se considera cuando se consigue localizar o guardar cualquier cosa en menos de 30 segundos.
 - Guardar las cosas de acuerdo con su uso:
 - Cosas usadas una que otra vez, mandarlas a la bodega
 - Cosas usadas de vez en cuando, guardarlas en su lugar de trabajo
 - Cosas que frecuente, guardarlas junto a la persona

3. **Seiso – Limpiar:** Limpiar y mientras se limpia, inspeccionar, reparar, prevenir (el arte de eliminar el polvo).
 - “Limpiar es mantener limpio”, es una filosofía, un compromiso con la higiene y con los buenos hábitos.

- Un ambiente limpio no es el que más se limpia, sino el que menos se ensucia.
 - Cada uno debe cuidar su área y realizar diariamente la limpieza de 3 minutos, antes de empezar a trabajar.
 - La limpieza también es una forma de inspección, pues hace posible identificar desperfectos, piezas rotas, fugas, etc.
4. **Seiketsu – Estandarizar:** Mantener el “estado de limpieza” y que todo se vea bien.
(El arte de mantener el estado de limpieza)
- La estandarización busca crear un “estado de limpieza”, crear un ambiente limpio y que también parezca limpio, buscando una alta moral dentro de la empresa.
 - EL buen estado de la pintura; da ánimo y energía al lugar de trabajo
 - La ambientación puede generarse con peceras, plantas, cuadros con paisajes, para que se vea bonito.
 - Asegurarse de lugares de trabajo bien ventilados e iluminados.
 - Estandarizar uniformes e higiene personal.
 - Estandarizar en dimensiones, tamaño de letra y colores, para las señalizaciones y para letreros.
 - El aspecto óptimo de las áreas de trabajo, se pueden estandarizar mediante una lista de verificación y estándares de orden.
5. **Shitsuke – Disciplina:** Hacer “las cosas correctas, naturalmente” con disciplina.
(el arte de hacer las cosas correcta y naturalmente)
- Disciplina es un proceso de repetición y práctica.
 - Para crear buenos hábitos necesitamos repetir, repetir... hasta que generemos nuevos hábitos.

Las frases para ayudar a recordar las 5 “S” son:

- I. Seleccionar: “Mucho ayuda el que no estorba”
- II. Organizar: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”
- III. Limpiar: “Un lugar limpio no es el que se barre mucho, sino el que se ensucia poco”
- IV. Estandarizar: “De la vista nace el amor”
- V. Disciplina: “La práctica hace al maestro”

5. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Primero definamos que la calidad es satisfacer las expectativas del cliente según lo acordado, y hacer las cosas bien y a la primera. Existen 2 tipos de clientes: el interno (otra área de la empresa) y el externo (el cliente final) [28].

Los factores de la calidad son:

- P** – Precio
- O** – Oportunidad
- C** – Competitividad
- S** – Servicio
- S** – Superación

MEJORA CONTÍNUA [28]

William Edwards Deming afirmaba que el cliente es lo más importante en la línea de producción y planteaba lo siguiente:

- Satisfacer al cliente no es suficiente; hay que superar las expectativas del cliente
- No es suficiente producir y vender, sino rediseñar con calidad cada vez superior
- Propuso diseñar / fabricar / controlar / mejorar

La mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso. Asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.

El círculo de Deming o el círculo de la mejora continua se puede ver en la Figura 4.7.



- P** - Planear
- H** - Hacer
- V** - Verificar
- A** - Actuar

Figura 4.7 “Círculo de la Mejora Continua”.

LAS 9M'S

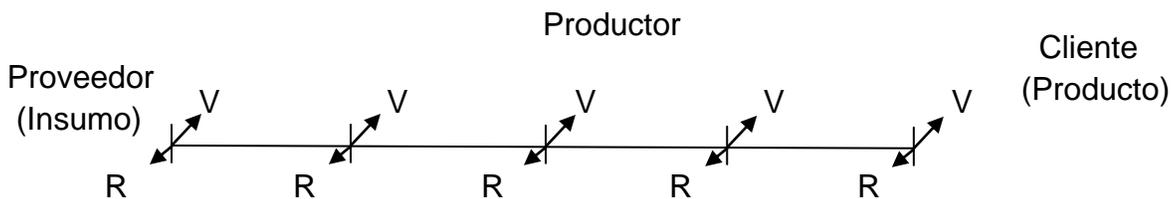
Armand V. Feigenbaum, afirmaba que la calidad de los servicios está influenciada por diferentes áreas:

1. Markets (Mercados)
2. Money (Dinero)
3. Managment (Administración)
4. Men (Hombres)
5. Motivation (Motivación)
6. Material (Materiales)
7. Machines (Máquinas y mecanización)
8. Methods (Métodos de información)
9. Mounting requisitos (Requisitos crecientes del producto)

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD [28]

Philip B. Crosby afirmaba: “La calidad no cuesta, pero no es un regalo, es gratuita”
Lo que cuesta dinero son las cosas que no tiene calidad, todas las acciones que resultan de no hacer las cosas bien a la primera vez.

Decía que en cada etapa de la línea de producción, se le debía dar valor agregado hacia la cadena de cliente y hacia la línea de proveedor, se debería llegar a cero “R”, es decir, cero rechazos, cero reprocesos y cero reclamaciones. De esta forma Crosby se da cuenta que lo que cuesta es la NO-calidad.



Asigna el término de Fábrica Oculta a los productos de NO-Calidad en donde la empresa destina el 20% de precio final, para amortizar el precio de estos productos defectuosos. Esto se ve reflejado en el costo real del producto o en la utilidad y el cliente es el que termina pagando los errores de la Fábrica Oculta. Al elevar el costo de un producto se vuelve menos competitivo en el mercado y los competidores se convierten en una amenaza más palpable.

Propone 4 principios absolutos:

- a. Calidad significa cumplimiento con los requisitos
- b. El sistema para lograr la calidad está en la prevención no en la inspección
- c. El único estándar de desempeño es de Cero Defectos
- d. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad son:

1. Compromiso en la dirección
2. Equipos de mejoramiento de la calidad
3. Medición de la calidad
4. Evaluación del costo de la calidad
5. Concientización de la calidad
6. Equipos de acción correctiva
7. Comités de acción
8. Capacitación
9. Día cero defecto
10. Establecimiento de metas
11. Eliminación de la causa de error
12. Reconocimiento
13. Consejo de calidad
14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad

BENCHMARKING

Benchmarking es un anglicismo, que se traduce como "Evaluación Comparativa"

Bench = Referencia

Mark = Marca

Se define como un proceso de evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones, significa que se tiene que localizar a una empresa que tenga un producto, servicio o proceso de trabajo que sea "el mejor" del mercado y buscar visitarla para aprender de ella.

Tipos de evaluación comparativa

- Interna; Se realizan comparaciones de actividades similares en diferentes localizaciones, departamentos, unidades operativas, etc., de la misma empresa. Es de gran ayuda para superar las fronteras que dividen a las empresas, al estimular las comunicaciones internas y la solución conjunta de problemas.

- Funcional; También llamada Evaluación Comparativa Genérica, comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían o no, ser competidoras directas. Su objetivo es conocer las mejoras prácticas de cualquier organización que haya sido considerada como excelente en el área específica.
- Competitivo: Su objetivo es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados de los competidores y compararlos con los propios.

6. POLÍTICAS BÁSICAS [29]

También llamada filosofía empresarial, contiene los siguientes elementos esenciales para el direccionamiento de una empresa:

- I. MISION
- II. VISIÓN
- III. VALORES Y PRINCIPIOS

La misión es la razón de ser o existir de la empresa, es decir, es el fin último que persigue. El enunciado de la misión debe ser: corto, preciso y aplicable. Al ver la misión se debe de identificar plenamente.

La misión es útil porque:

- Define el rumbo de la empresa
- Es el “objetivo” máximo a conseguir
- Enfoca todas las acciones de la empresa a su consecución
- Da claridad a la empresa, al saber hacia dónde se quiere ir
- Incrementa la productividad al hacer que los esfuerzos de todos los integrantes de la empresa estén alineados

Estas son algunas preguntas que pueden contribuir a elaborar la misión:

- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Por qué está aquí la empresa?
- ¿Cuál es el fin que persigue?
- ¿Qué necesidad satisface?
- ¿Qué beneficio le aporta a las personas que trabajan en ella y a la sociedad?
- ¿Cuáles son los productos que ofrece?
- ¿Cuál es el beneficio social que aporta la empresa?

La visión es la máxima aspiración de la empresa para los próximos años, es conveniente que sea clara y concreta, que sirva de brújula a los esfuerzos que se realizarán en los próximos años y que guíen el establecimiento de las directrices, en otras palabras como se quiere ver la empresa en el futuro.

Para hacer la visión, debe contestarse lo siguiente:

- ¿En donde quiero ver a mi empresa en el futuro (3 o 5 años)?
- ¿Qué objetivos son los que debo lograr para alcanzar ese estado futuro?
- ¿Qué debo de hacer para alcanzar los objetivos?
- ¿En qué plazo debo lograrlos?
- ¿Por qué debo lograr dichos objetivos?

Los Valores son los aspectos que identifican lo que es valioso, importante y fundamental para la empresa.

Los Principios son aquellos aspectos que norman la conducta de la empresa.

Para seleccionar los valores y principios se debe:

- a. Determinar cuáles son las características particulares que demanda el negocio principal de la empresa
- b. Buscar los valores y principios que se ajustan a dichas características
- c. Poner en orden de prioridad los valores y principios

“Los valores y principios determinan la rectitud de los objetivos de la empresa, pero no señalan el camino, este camino solo es señalado por la visión”.

4.4 PLANEACIÓN

Para este punto el consultor ya habrá reunido y analizado la información necesaria para poder planificar sus tareas. Ahora se tendrán que evaluar todas las posibles soluciones a los problemas y debilidades que se encuentren. Con las herramientas antes mencionadas, se pretenden identificar las soluciones óptimas a los problemas detectados.

Se espera que el consultor encuentre y proporcione las mejores soluciones a los problemas del cliente o que recomiende las mejores estrategias para aprovechar una nueva oportunidad de desarrollo.

Desafortunadamente es raro poder señalar una solución como la mejor de manera inmediata, la mayor parte de los problemas tienen más de una solución y pueden presentarse casos con muchas opciones de solución, sobre todo cuando los objetivos son complejos.

PLANEACIÓN

Planeación es el proceso continuo de emprender decisiones en forma sistemática, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua alimentación.

Es decidir anticipadamente: qué hacer, cómo hacer, cuándo hacerlo, quién lo va a hacer, con qué va a hacerlo.

Para el proceso de planeación se cuestiona:

¿Dónde estamos?

¿A dónde vamos?

¿A dónde deberíamos ir?

Existen 2 tipos de planeación

- Corto plazo: (0 - 2 años): táctica enfocada a conseguir ; corto - mediano

- Largo plazo: (2 - 5 años): Estrategia enfocada a dirigir ; mediano - largo

El Objetivo es una dirección a seguir, por ejemplo: mejorar la calidad, reducir costos, incrementar los clientes.

Una meta es un objetivo traducido en número y fecha, por ejemplo: se pronostica el crecimiento del 6% para el 30 de Octubre de 2011.

Una estrategia es la forma de conseguir una meta/objetivo, es decir, es una serie de pasos que permiten conseguir la meta/objetivo.

Para proyectar y planificar las tareas, es importante elegir la estrategia para la asignación de tareas. Con las herramientas mostradas en la sección anterior y con los criterios de análisis de los ingenieros industriales, se deberán evaluar las soluciones encontradas para los problemas identificados.

Evaluación de alternativas

El consultor tiene que estar muy consciente del tiempo tiene destinado para la planificación de las acciones.

Una vez establecidas todas las posibles ideas acerca de la solución de problemas, pueden efectuarse evaluaciones preliminares en varias etapas para eliminar ideas y reducir el número de opciones con las que el consultor y el cliente comenzarán a trabajar detalladamente. Una vez que el cliente seleccione una idea particular se debe realizar una evaluación global.

Los criterios de evaluación pueden ser comparativamente sencillos como, elegir entre la compra de 2 máquinas, en donde el número de criterios es limitado. Pueden ser casos de comparación muy complejos como la adquisición de otra empresa o una nueva estrategia de comercialización, en donde pueden existir múltiples soluciones.

En la consultaría predominan las situaciones siguientes:

- Las opciones ideales en función de todos los criterios son raras y en la mayor parte de los casos es preciso comparar las consecuencias positivas y negativas de diversas posibilidades
- El número de criterios es elevado: todas las ideas cumplen ciertos criterios básicos y es preciso examinar otros
- Algunos criterios importantes (especialmente criterios ambientales, sociales, culturales y políticos) son difíciles, si no imposibles de cuantificar
- Factor de subjetividad en la evaluación; a falta de datos concretos, alguien tiene que decidir la importancia relativa de los diversos criterios en un caso

dado y hacer la evaluación utilizando criterios flexibles además de los datos inmutables.

Al momento de hacer la planificación de estrategias de mejora, tienen que priorizarse los problemas y calendarizar una propuesta de aplicación, es decir listar todas las actividades de mejora y asignarles una fecha para la ejecución, esto es muy importante pues le brindará al cliente la posibilidad de autoevaluarse para saber si se están cumpliendo los objetivos.

SOLUCIONES

Con las siguientes preguntas se describen algunas consideraciones a tomar al decidir como orientar la búsqueda de soluciones factibles para los problemas:

- 1) ¿Qué se debe conseguir con la nueva solución?
 - ¿Cuál es el objetivo básico?
 - ¿Cuáles son los demás objetivos?
 - ¿Qué nivel de rendimiento?
 - ¿Qué calidad del producto?
 - ¿Qué nuevo producto, servicio o actividad?
 - ¿Qué comportamiento?

- 2) ¿En qué se diferenciará la nueva situación de la presente?
 - ¿Productos, servicios o actividades diferentes?
 - ¿Método diferente?
 - ¿Sistema diferente?
 - ¿Equipo diferente?

- 3) ¿Es probable que los efectos sean duraderos?
 - ¿La empresa del cliente y su mercado están cambiando rápidamente?
 - ¿Es probable que la competencia descubra mejores soluciones?
 - ¿Existe la posibilidad de que el personal vuelva a las prácticas actuales?
 - ¿Se deben prever nuevos cambios?

- 4) ¿Qué soluciones o ideas se podrían encontrar?
 - En la misma unidad o dependencia
 - En la misma empresa
 - En socios comerciales o amigos
 - En obras especializadas

- En un instituto de investigación
- 5) ¿Qué dificultades surgirán?
- ¿Problemas técnicos?
 - ¿Resistencia de la dirección y de los empleados?
 - ¿Riesgos del trabajo?
 - ¿Problemas de calidad?
 - ¿Producción excesiva?
 - ¿Escasez de materiales?
 - ¿Reacciones de los clientes?
 - ¿Escasez de financiación?
- 6) ¿Quién se verá afectado?
- ¿Son receptivos los empleados?
 - ¿Es receptiva la dirección?
 - ¿Qué se ha de hacer para prepararlos?
 - ¿De qué manera deben participar?
 - ¿Es preciso hacer cambios correspondientes en otras partes?
- 7) ¿Cuál es el mejor momento para hacer los cambios?
- ¿Al final de una temporada?
 - ¿Durante el período de vacaciones?
 - ¿Al acabar un ejercicio financiero?
 - ¿Al comienzo de un año civil?
 - ¿En algún otro momento?
 - ¿Lo antes posible?
 - ¿En varias etapas?

Para la búsqueda de las soluciones ideales, se describen a continuación 3 puntos que pueden orillar a encontrar las soluciones:

A. Para inspirar la creatividad del grupo, se podría:

- Prohibir cualquier crítica cuando se están generando ideas, previendo un momento posterior para hacer juicios y evaluaciones
- Estimular la libertad absoluta de pensamiento, por extravagantes que puedan ser las ideas que surjan
- Hacer participar a alguien que no tenga interés en el proyecto
- Registrar todas las ideas para que se preste la debida consideración a cada una de ellas
- Hacer preguntas que estimulen o incentiven la creatividad:

- ¿Qué sistema o servicios y productos de valor añadido nos convertirán en un líder mundial reconocido?
- ¿Cuál sería la solución, si no tropezáramos con trabas?
- ¿Cómo sería el sistema ideal, si pudiéramos alcanzar todos los objetivos en mayor medida que el elegido?
- ¿Cómo sería la solución, si volviéramos a empezar todo de nuevo?
- Concentrar el examen en la forma de conseguir que las soluciones funcionen, más que en saber por qué no funcionan. Jugar a creérselo;
- Al utilizar todos estos instrumentos, divertirse con actividades humorísticas que estimulen la imaginación. En la generación de ideas, el humor es algo serio

B. Limites a considerar en la búsqueda de soluciones

- No podemos ir más allá de nuestro ámbito de actuación
- Hay que quedarse en el propio terreno
- No se debe superar el presupuesto local
- Si parece que va a funcionar, haremos que funcione
- Pasemos al problema siguiente
- Para este problema sólo hay una solución correcta
- Eso es totalmente irrealista
- Seamos realistas a este respecto
- En nuestro departamento (grupo, organización) eso no es posible
- En nuestra industria (profesión) eso simplemente no se hace
- No funcionará. El diez por ciento de nuestros clientes quieren cosas absurdas

C. Hay que hacerse siempre estas preguntas concretas:

- ¿Cómo tendríamos que alcanzar estos objetivos, si tuviéramos que empezar todo de nuevo?
- ¿Cómo considerar este objetivo y cada objetivo mayor que se tenga que alcanzar de aquí a diez años?
- ¿Qué es imposible hacer hoy, pero que modificaría fundamentalmente la empresa?
- ¿Conozco las metas correctas a las que deberían apuntar nuestras recomendaciones?
- ¿He buscado una segunda respuesta correcta?, ¿una tercera?, ¿una cuarta?

4.5 TERMINACIÓN

Al final del proyecto, el consultor generará un informe final que se presentará a la empresa cliente, en el cual se señalen todos los problemas identificados y establecer la orientación necesaria para las soluciones.

Las sugerencias de mejora deben incluir medidas concretas de acciones factibles de llevarse a cabo inmediatamente en la empresa

El informe tiene por objetivo:

1. Hacer comprender a la empresa sobre el resultado del Diagnóstico Integral y promover las actividades para la mejora.
2. Hacer recomendaciones reales y concretas para que sirvan en las actividades para la mejora que va a realizar la empresa.
3. Realizar la presentación de manera que la empresa comprenda fácilmente las recomendaciones. En caso necesario, utilizar dibujos, fotos o diagramas para su explicación.

Estructura del informe

- Portada
- Nombre de la empresa y el giro
- Foto o dibujo de la empresa diagnosticada
- Fecha de duración del diagnóstico
- Nombre del equipo: Instructor(es) y sus integrantes

Índice

- I. Descripción de la empresa
 - I.I. Nombre de la empresa
 - I.II. Sector
 - I.III. Misión de la empresa
 - I.IV. Visión de la empresa
 - I.V. Objetivos de la empresa
 - I.VI. Nombre del representante
 - I.VII. Domicilio
 - I.VIII. Fecha de fundación
 - I.IX. Capital social
 - I.X. Productos principales
 - I.XI. Clientes principales

- I.XII. Proveedores principales
- I.XIII. Ventas anuales

- II. Prediagnóstico
 - II.I. Diagnóstico Integral
 - II.II. Metodología de Diagnóstico
 - II.III. Detección de los problemas a través de Diagrama Radar
 - II.IV. Comentarios a Problemática General
 - II.V. Matriz FODA
 - II.VI. Detección de problemas específicos a través de las herramientas utilizadas

- III. Plan de mejora
 - III.I. Explicación de los problemas concretos
 - III.II. Medidas específicas para resolver los problemas
 - III.III. Programa de implantación de las medidas concretas

- IV. Otros documentos
 - IV.I. Organigrama
 - IV.II. Lay Out

LA PRESENTACIÓN

Se realizará una presentación al cliente de forma oral apoyada en material audiovisual necesario para la exposición.

La presentación es el proceso en el cual un tema se expone ante un auditorio, la presentación, es además una guía para quien la desarrolla.

La presentación del consultor se realizará a través de una serie lógica de pasos, preparándose los argumentos en favor de las recomendaciones de una manera eficaz.

La presentación no debe agobiar al cliente con detalles analíticos, o tratar de impresionarlos con técnicas propias del especialista. No obstante se deben describir las técnicas utilizadas en la evaluación. Se tiene que dar una idea concreta de todas las soluciones previstas justificando la elección propuesta, es decir, se debe mostrar lo que se ha de hacer y cómo se debe de hacer.

Los elementos de la presentación deben ser:

- Introducción (Agenda de la presentación, objetivos, visión preliminar)
- Cuerpo (Puntos clave, resultados relevantes)
- Cierre (Conclusiones y recomendaciones)

Para la planeación de la presentación es importante considerar elementos como [31]:

I. IDEAS

- a. Aportar información; Presentar evidencia suficiente para sustentar un argumento sólido, lo cual debe conducir a una exposición fluida de los datos
- b. Bibliografía; Se deben respetar los derechos de autor y deben citarse las fuentes de donde se utilizaron los elementos empleados en la presentación

II. DISEÑO

- a. Seleccionar texto e imagen; Cada lámina debe tener un título, para aclarar a la audiencia el tema que se está tratando, además que ayuda a organizar el material, además de que:
 - El texto de cada lámina debe limitarse a unas cuantas frases en general.
 - Cada lámina debe contener máximo de 6 a 8 líneas de texto
 - No incluir párrafos en las diapositivas.
 - Escribir frases, no oraciones.
 - Tener en cuenta que la presentación es el soporte del discurso verbal, no el reemplazo.
 - Una vez terminada la presentación se debe simplificar, con el fin de omitir palabras innecesarias o reemplazar oraciones por palabras claves.
 - Las ayudas visuales como: dibujos, fotografías, mapas y gráficas permiten a la audiencia visualizar conceptos que de otra forma resultarían difíciles de entender.
 - Se recomienda que en la parte baja de lado izquierdo de cada lámina tenga el logotipo de la institución y el nombre del ponente.
- b. Armonía; La simplicidad tiene que estar presente en toda la presentación.

- El tipo de letra, tamaño y formato deben ser consistentes; El Tipo de letra puede ser: Arial, Tahoma o Verdana; Los fondos de pantalla deben ser sencillos.
- Las viñetas deben ser consistentes; En un listado de acciones todas las frases deben comenzar con verbos.
- Variar la apariencia de las diapositivas, se puede intercalar gráficas con frases y listados y con fotos.
- Uso de colores. Una buena elección de colores es un punto crítico para transmitir el mensaje.
- Contraste entre el texto y el fondo, se recomiendan colores oscuros para el texto y colores pasteles para el fondo.
- Al final de la presentación tener una que diga “Gracias” o regresar a la diapositiva inicial.

c. Eliminar distracciones;

- Los diseños muy vistosos pueden opacar el mensaje.
- Al usar transiciones, que sean naturales como el texto que cae o que aparece desde la izquierda. Tratar de ocupar el mismo modelo siempre, no todas las diapositivas requieren de efectos especiales.
- Los sonidos y animaciones deben reservarse para dar mayor énfasis solo para puntos importantes.
- Colores brillantes deben evitarse (sobre todo los primarios).
- Los proyectores pocas veces producen los mismos colores que en un monitor, asegurarse que se vean bien proyectadas.
- Evitar utilizar pulseras collares largos o ruidosos, escarapelas que cuelguen o adornos demasiado vistosos ya que se pueden enredar con el micrófono y/o pueden hacer ruidos que distraigan a la audiencia.

III. PRESENTACIÓN

a. Hablar;

- Crear conexión con la audiencia, estableciendo un contacto visual con cada miembro en diferentes momentos de la presentación.
- Evitar leer las diapositivas, la audiencia las puede leer sin ayuda del expositor.

b. Actuar;

- EL rostro, la voz, las manos y el cuerpo es la herramienta audiovisual más útil.
- Tener un plan “B”, si el proyector falla se puede tener la presentación impresa y de ser posible contar con 2 laptops con carga llena de la batería.
- El lenguaje corporal de la audiencia es importante pues puede reflejar señales de: interés, aburrimiento, aprobación, rechazo, es por eso que se tiene que estar pendiente al tipo de señales, con el propósito de cambiar la forma de presentación.

Para realizar una adecuada presentación es recomendable:

- Correcto uso del vocabulario, redacción y ortografía
- Ser concreto y directo
- Evitar el uso de muletillas
- Controlar el miedo escénico
- La inseguridad se debe a una falta de habilidad verbal y escasez de vocabulario (pero se puede aprender y dominar)
- Tener en cuenta el tiempo total de la presentación, el tiempo lámina presentada depende de cuanta explicación requiera. Los primeros minutos generar la expectativas y el interés de la audiencia, los minutos finales sirven para unir todas la piezas y enfatizar los puntos más importantes que se han tratado a lo largo de la presentación
- Se debe considerar en el tiempo programado un espacio para preguntas
 - Repetir las preguntas para que toda la audiencia pueda apreciar su respuesta
 - Mantener contacto visual con la persona que hizo la pregunta
 - En caso de no saber la respuesta, admitir que no sabe o que no lo recuerda y ofrecer averiguarlo para darle seguimiento
 - Mantener siempre una voz calmada

El consultor debe ser completamente honesto con el cliente, en especial cuando está explicando:

- **Los peligros en que se incurre** (la solución no se ha empleado nunca antes: algunos empleados estarán probablemente en contra; las inversiones reales y los costos de aplicación pueden ser superiores a lo previsto).

- **Las condiciones que el cliente debe crear y mantener** (se necesita una gran disciplina en el registro de los datos básicos.
- **Las tareas que no se pueden completar.**

Es importante, darle un seguimiento a la consultoría una vez entregado el informe final, es decir, programar visitas para la verificación del cumplimiento de las propuestas de mejora, que este seguimiento se debe programar en la calendarización.

CONCLUSIONES

En la República Mexicana las MIPYMES alcanzaron una cifra de 5'144,056 en el 2009, cantidad que para el 2011 seguramente ha tenido un crecimiento, con lo que se puede ratificar la existencia de un mercado potencial para los ingenieros que pretendan acercarse al negocio de la consultoría.

Existen una gran cantidad de problemas en la MIPYMES, como se pudo apreciar en el capítulo 2, por lo que se sugiere se tomen en consideración dichas problemáticas con el propósito de anticiparse a las probables situaciones que puedan presentarse en alguna empresa cliente.

Al identificar los problemas en las MIPYMES, podremos ayudarlas a erradicar o disminuir la cantidad de ellos con las recomendaciones que se emitirán, contribuyendo así al fortalecimiento de la economía mexicana, pues haremos de ellas empresas más competitivas, incrementando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades.

Existe una causa fundamental por la cual las empresas tienen que cerrar operaciones y es por la omisión por parte del cliente de no elaborar un plan de negocios. Generalmente es por desconocimiento o porque no esté bien elaborado. Es necesario indicarle al cliente la necesidad de tener dicho plan, de modo que de tener el conocimiento apropiado de cómo realizarlo, puede ofrecerse al cliente el servicio de asesoramiento para la elaboración y/o adaptación del plan de negocios.

Es importante mencionar que las microempresas representan el 97% del universo empresarial en México y aunque su aportación al PIB se aproximadamente del 30% será el mercado potencial al cual tendrá más acceso el ingeniero. También es importante destacar que ellas generalmente no cuentan o no tienen bien definidas las áreas básicas de una empresa, de forma que no será de sorprenderse que al momento de visitar un negocio de este tipo pasen estos

escenarios, por lo que deberá guiarse y alentar al cliente a las creación de las mismas ayudándolos a definir sus políticas de cada área.

Hoy en día todos se dicen consultores, así que queremos estandarizar el concepto de la siguiente manera: un consultor es un prestador de servicios profesionales calificado en la identificación de problemas, quien utilizando técnicas y metodologías y junto con la experiencia brindará las mejores soluciones posibles a los mencionados problemas.

La consultoría necesita tener un impulso en México, así que invitamos al Gobierno Mexicano a incrementar los medios de difusión para la divulgación de la misma, fomentando la inversión nacional para crear empresas de consultoría, pudiendo dar incentivos económicos con ciertos requisitos. También se les puede tener consideración a este tipo de empresas, aplicándoles un descuento a los impuestos que deben pagar.

Queremos destacar que en el 2010, el programa de consultores “JICA”, creado por la secretaría de economía formó a 500 consultores JICA, pero son insuficientes para la cantidad de empresas existentes, además se suspendió dicho programa. Es por eso que convocamos a nuestras autoridades universitarias a involucrarse en este mercado emergente.

Dado que la demanda de consultores será cada vez mayor, proponemos a nuestra Universidad Nacional Autónoma de México la creación de talleres, cursos, asignaturas y/o diplomados para que los ingenieros tengan elementos adicionales a su formación elemental.

Sabemos que cuando los ingenieros industriales ingresan a la vida laboral cuentan con poca o nula experiencia en el ámbito de la consultoría, es por eso que decidimos elaborar este manual de procedimientos de consultoría general, para poder orientarlos a realizar una consultoría en las MIPYMES con un direccionamiento adecuado.

Queremos fomentar en los ingenieros industriales que lean esta tesis, un interés en el área de la consultoría, que vean el mercado potencial al cual pueden enfocarse y pretendemos despertar su interés para que le retribuyan a su país ayudando a empresas mexicanas a alcanzar el éxito.

El ingeniero industrial tiene una formación en diversas asignaturas como son: planeación estratégica, logística, comercialización, calidad, producción, desarrollo

empresarial, contabilidad, administración entre otras, y debido a ellas cuenta con una visión muy amplia acerca de las diferentes áreas en una empresa, es que este manual está orientado hacia ellos.

Sin embargo todo ingeniero tiene la capacidad de poder aplicar este manual, más puede no estar tan preparado como un ingeniero industrial, y lo hacemos extensivo hacia otras carreras, si su interés es el área de consultoría deben investigar y formarse para poder convertirse en consultores.

Nuestro interés en aplicar parte de la metodología JICA, es la practicidad con la que está diseñada y la aplicación a los diferentes sectores existentes en la economía mexicana. Para la metodología en la sección del diagnóstico, JICA resulta ser una excelente herramienta, puesto que sus cuestionarios se convierten en listas de verificación de los puntos que se debe indagar en las 5 áreas básicas de la empresa, diseñado para los 3 sectores económicos. Estos cuestionarios servirán de guía para todos los aspectos dentro de cada área de la empresa que deben considerar, brindándonos el estado actual de las MIPYMES.

Las herramientas de análisis que se utilizaron están orientadas para la identificación y solución de los problemas detectados en la sección de diagnóstico. Es importante mencionar que existen más técnicas de identificación y solución de problemas, y no es propósito dejarlas a un lado, al contrario si se desean utilizar otras técnicas sería adecuado. Debe tenerse en cuenta que el objetivo de solución de problemas es generarle al cliente recomendaciones con el fin de erradicar o disminuir los problemas.

La planeación es indispensable, es necesario brindarle al cliente una secuencia de aplicación de las acciones de recomendación, en donde se deben incluir fechas de realización así como costos aproximados de dichas recomendaciones, sugerimos emplear el diagrama de Gantt para así poder determinar una ruta crítica.

La fase de terminación es determinante, es donde se refleja todo el análisis y evaluación realizados, es donde transmitimos al cliente el resultado del diagnóstico y en donde le indicamos que hacer, en que tiempo y bajo que costo aproximado, además de que va nuestra reputación de por medio y recordemos que un cliente satisfecho es aquel que te recomienda, que quiere mas y que regresa.

Una vez presentado el informe final al cliente debe dársele seguimiento al proceso de consultoría con la intención de verificar la ejecución e implementación de las recomendaciones dadas.

La exposición al cliente de los resultados finales debe hacerse en una presentación presencial, se debe estar bien prevenido y preparado, pueden seguir nuestras recomendaciones de presentación y si así lo desean profundizar en los conocimientos y métodos para dicho evento.

Todas las fases del proceso de consultoría son importantes y por lo mismo deben tratarse cada una con la atención adecuada, planear adecuadamente el tiempo que se le designaran a cada una y cuidar que no rebase lo programado.

Por último queremos destacar que las habilidades, aptitudes y formación del ingeniero industrial, representan una valiosa herramienta útil y práctica para la aplicación de una consultoría en las MIPYMES.

ANEXOS

ANEXO 1

EJEMPLO DE

CONTRATO

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE “EMPRESA REGISTRADA, S.C.” REPRESENTADA POR SR. _____ EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL, AL CUAL EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA “EMPRESA” Y POR LA OTRA PARTE _____ REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____ EN SU CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL AL CUAL EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL “CLIENTE”, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

1.- Declara “EMPRESA” ser una Sociedad Civil, según lo acredita con el Testimonio Notarial **00000**, pasado ante la Fe del Notario Público No. **0** interino, en Cuautitlán Izcalli Estado de México, Licenciada _____.

2.- Declara “EMPRESA” que tiene su domicilio ubicado en las calles _____ Colonia _____, Delegación _____, C.P. _____, en esta Ciudad de México, Distrito Federal; y que cuenta con los elementos y recursos necesarios para prestar sus servicios profesionales de **COBRANZA EXTRAJUDICIAL** y **JUDICIAL**, así como **ASESORIA JURIDICA EN TODAS LAS RAMAS DEL DERECHO** a empresas y particulares.

3.- Declara el “CLIENTE” estar constituido legalmente de acuerdo a las leyes mexicanas y contar con las facultades necesarias para obligarse a nombre de su representada, según consta el la Escritura Pública No. _____ de fecha _____, pasada ante la Fe del Notario Público No. _____ del Distrito Federal, Licenciado _____.

4.- Declara el “CLIENTE” que tiene su domicilio ubicado en las calles de _____ y que posee la personalidad jurídica para contratar con “EMPRESA”, siendo su actividad la de _____.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El “**CLIENTE**” encomendará a “**EMPRESA**” asuntos para su cobro EXTRAJUDICIAL Y JUDICIAL en esta Ciudad de México, Distrito Federal o en cualquier parte de la República Mexicana, y para ello adquirirá los cupones de servicios que vende Consultora.

SEGUNDA.- Los porcentajes de recuperación (HONORARIOS) que el cliente se obliga a cubrir:

A.- PROCESO EXTRAJUDICIAL:

12 % EN MÉXICO, D. F. y EDO. DE MÉXICO.

15 % EN LOS OTROS EDOS. DE LA REPÚBLICA.

B.- PROCESO JUDICIAL:

En **COBRANZA** se aplica la siguiente tarifa:

De	\$ 5000,001.00	En	Adelante	Honorarios 10%
De	\$ 2000,001.00	A	\$ 5000,000.00	Honorarios 12%
De	\$ 1000,001.00	A	\$ 2000,000.00	Honorarios 15%
De	\$ 500,001.00	A	\$ 1000,000.00	Honorarios 18%
De	\$ 250,001.00	A	\$ 500,000.00	Honorarios 20%
De	\$ 20,000.00	A	\$ 250,000.00	Honorarios 25%

TERCERA.- Conviene el “**CLIENTE**” otorgar a “**EMPRESA**”, toda la información que tenga al respecto del deudor y que considera útil para la gestión de sus cobros.

CUARTA.- “**EMPRESA**” se compromete a realizar trámite **JUDICIAL** de cobro respecto al deudor.

QUINTA.- “**EMPRESA**” se obliga expresamente a proporcionar informes bimestrales sobre el avance procesal de los asuntos encomendados, cuando le sean solicitados por el “**CLIENTE**”.

SEXTA.- Ambas partes se comprometen a respetar las siguientes **CONDICIONES** para el caso de cobro judicial:

a.- Los gastos que origine cualquier trámite, serán autorizados y cubiertos por nuestro **“CLIENTE”**; independientemente de los resultados, ya que nosotros absorbemos el tiempo y las gestiones realizadas.

b.- Entre los gastos a cubrir por nuestros **“CLIENTE”**, en caso de cobranza foránea figuran: llamadas de larga distancia, transporte, hospedaje, viáticos, etc., de nuestros abogados, aun en caso de resultados nulos.

c.- Nos reservamos el derecho de aceptar casos menores de un monto **de \$ 50,000.00** (CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M.N.).

d.- Para mayor seguridad de nuestro **“CLIENTE”**, el endoso en Títulos de Crédito, será en **PROCURACION**.

SEPTIMA.- Los honorarios o porcentajes por recuperación que el **“CLIENTE”** se obliga a cubrir, los pagará sólo si la cuenta se recupera; pero, en caso de que el **“CLIENTE”** decida retirar al **“EMPRESA”** el asunto, se obliga a cubrir dichos honorarios mediante **“CUOTA LITIS”** que se derivará en tres etapas, de acuerdo a los porcentajes que enseguida se detallan:

ETAPA PROCESAL	PAGO QUE LE CORRESPONDE
1.- AL EMPLAZAMIENTO Y EMBARGO	25% DE PORCENTAJE CONVENIDO COMO HONORARIOS.
2.- AL DICTARCE SENTENCIA CONDENATORIA	50% DE PORCENTAJE CONVENIDO COMO HONORARIOS.
3.- AL ADJUDICARSE LOS BIENES EMBARGADOS POR DECLARACION JUDICIAL.	75% DE PORCENTAJE CONVENIDO COMO HONORARIOS.

OCTAVA.- Las partes convienen en que los gastos ordinarios que originen los trámites **EXTRAJUDICIALES** y **LITIGIOS** encomendados a nosotros para su cobro, serán por cuenta de **“EMPRESA”**; pero los gastos extraordinarios necesarios serán cubiertos por cuenta del **“CLIENTE”**.

NOVENA.- Se consideran gastos extraordinarios para el efecto de este Contrato:

- Las copias certificadas ante Notario Público necesarias de su Poder General para Pleitos y Cobranzas para los juicios del Afiliado o “**CLIENTE**”.
- Las copias certificadas que de las constancias del juicio solicite el “**CLIENTE**”.
- Llamadas de larga distancia que se requieran hacer para el trámite de cobranza.
- Transporte, hospedajes, alimentos, etc., de abogados que viajen al interior de la República Mexicana para dar atención al asunto.
- Peritajes que se requieren en la tramitación del asunto.
- Edictos para notificar y/o para rematar los bienes embargados.
- Honorarios a Interventores de cajas en negociaciones.
- Investigación de domicilios, de datos en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, etc.
- Otros que no se presenten en forma normal dentro del procedimiento ejecutivo.
- Los gastos de carácter judicial respecto de los cuales se pueda obtener recibo que acredite el desembolso efectuado, serán cubiertos inicialmente por “**EMPRESA**”, quien remitirá las constancias respectivas para que sean cubiertas por el “**CLIENTE**”.

DECIMA.- Lo que se logre recuperar por concepto de gastos, intereses u otros conceptos, se cubrirán en primer lugar, los gastos que se hayan erogado; y el excedente se repartirá en un **50%** (CINCUENTA POR CIENTO) para el cliente y el otro **50%** (CINCUENTA POR CIENTO) para “**EMPRESA**”.

DECIMA PRIMERA.- Las partes convienen que el término del presente Contrato es por tiempo indefinido, pudiendo dar por terminado cualquiera de las partes previo aviso por escrito con sesenta días de anticipación.

DECIMA SEGUNDA.- Para el caso de controversia, ambas partes se someterán a la jurisdicción y competencia de los tribunales y leyes de la Ciudad de México, Distrito Federal, a cuyo efecto renuncian al fuero que pudiera corresponderles, en razón de su domicilio presente futuro.

EL PRESENTE CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES, SE FIRMA EN LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL, EL DIA _____ DEL MES DE _____ DEL AÑO DOS MIL ONCE POR LAS PARTES CONTRATANTES, MISMAS QUE MANIFIESTAN, QUE SU VOLUNTAD HA SIDO LIBREMENTE EXPRESADA, Y SU CONSENTIMIENTO NO SE ENCUENTRA AFECTADO POR DOLO, ERROR, MALA FE, U OTRO VICIO DE LA VOLUNTAD; RATIFICANDO LA REDACCION AL CALCE Y CONTENIDO DEL PRESENTE CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES Y EN CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR, ESTAMPAN SU FIRMA AL MARGEN Y AL CALCE, ANTE LA PRESENCIA DE DOS TESTIGOS DE ASISTENCIA.

EMPRESA
EMPRESA REGISTRADA, S.C.

Sr. _____
Director General

EL CLIENTE

ANEXO 2

EVALUACIÓN DEL

SECTOR

INDUSTRIA [23]

Anexo 2.1 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIA

Puntos a Revisar		Evaluación				
1.1. Máximo responsable de la administración empresarial						
1	Están expresadas la misión y las políticas a que aspira la empresa en los documentos de administración empresarial y son comprendidas por los empleados.	2	4	6	8	10
2	Tienen muy claro la base de existencia de la empresa ante los factores externos e internos, teniendo enfocado el dominio del negocio de la empresa	2	4	6	8	10
3	Identifican de manera objetiva las fuerzas de la empresa y aprovechan su superioridad para la administración empresarial.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecida la visión a mediano plazo y la revisan flexiblemente según los cambios que ocurran en el entorno de la administración empresarial	2	4	6	8	10
5	La visión de la administración empresarial es factible de llevar a cabo y da confianza y seguridad a los accionistas.	2	4	6	8	10
6	Consideran los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial como una oportunidad de negocio y los utilizan para que se desarrolle más la empresa.	2	4	6	8	10
7	Comprenden la situación actual y el futuro en que se encuentra o encontrará la empresa y propician la innovación utilizando plenamente la creatividad.	2	4	6	8	10
8	Tienen conocimiento profesional y seleccionan y ordenan adecuadamente la información necesaria para analizarla.	2	4	6	8	10
9	Comprenden objetivamente los hechos y escuchan las opiniones contrarias para intentar soluciones apropiadas a la problemática que se presente.	2	4	6	8	10
10	Para seleccionar el personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contrata a las personas que cuentan con más capacidad administrativa.	2	4	6	8	10
1.2 Responsabilidad social						
1	Existe la cultura empresarial para que se respete la ley y que se prohíba tomar una actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad.	2	4	6	8	10
2	Publica la información de la administración empresarial hacia todos los socios de la empresa.	2	4	6	8	10
3	No están impactando negativamente el medio ambiente y/o a la salud, con acciones como la contaminación del aire, contaminación del agua, ruidos, vibración y mal	2	4	6	8	10

	olor, etc.					
4	Hacen esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos.	2	4	6	8	10
5	Practican la reducción, el reuso y/o reciclaje de los desechos.	2	4	6	8	10
6	Cumple con las condiciones establecidas por las leyes para llevar a cabo las actividades del negocio (el permiso de operación de negocio, el equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, la colocación del personal capacitado que establecen las leyes).	2	4	6	8	10
7	Cuenta con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad del producto.	2	4	6	8	10
8	Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector industrial y realiza aportaciones sociales a través del apoyo humano y económico.	2	4	6	8	10
9	Realiza actividades de beneficio a la comunidad.	2	4	6	8	10
10	Contratan a personas de 3ª edad y a personas discapacitadas y adecua el lugar de trabajo para que puedan trabajar adecuadamente y con seguridad.	2	4	6	8	10
1.3 Estrategias de la administración						
1	Identifican correctamente los factores que influyen a la empresa entre todos los numerosos factores relacionados con el entorno de la administración empresarial y los utiliza para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
2	Consigue información de las últimas innovaciones tecnológicas relacionadas con el giro de la empresa y la aprovecha para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
3	Tienen pronosticados la dirección a la cual va dirigido el cambio de la administración empresarial en el futuro, la velocidad, la intensidad y el impacto (el grado de influencia).	2	4	6	8	10
4	El área industrial en que se encuentra el giro principal presenta crecimiento y buena perspectiva para el futuro.	2	4	6	8	10
5	Tiene un sistema para conocer las características de los productos de la competencia nacional e internacional con el propósito de mejorar el propio producto.	2	4	6	8	10
6	La empresa ocupa una posición relevante por su tamaño, el valor agregado, la rentabilidad y el crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial.	2	4	6	8	10
7	Consigue información del mejoramiento y/o de las reestructuraciones de la administración de las empresas competidora con el propósito de hacer las	2	4	6	8	10

	comparación con la propia empresa y en caso necesario establecer y tomar medidas necesarias					
8	Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianzas empresariales.	2	4	6	8	10
9	Están al pendiente si hay reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las necesidades del consumidor y del usuario.	2	4	6	8	10
10	Para responder a la situación descendente del mercado de los productos actuales, intenta desarrollar una nueva área mientras que la empresa se encuentre en condiciones sanas	2	4	6	8	10
	1.4 Organización administrativa					
1	La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa.	2	4	6	8	10
2	El sistema de categorías laborales está simplificado, y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido.	2	4	6	8	10
3	Los trabajos correspondientes a cada departamento están definidos y mostrados en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización.	2	4	6	8	10
4	Se lleva a cabo la cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento.	2	4	6	8	10
5	Se renueva o reestructura la organización después de probar previamente su funcionamiento a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo.	2	4	6	8	10
6	Las funciones creativas de la organización de staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de línea son armónicas.	2	4	6	8	10
7	Las funciones del puesto laboral están clasificadas en Planeación, Revisión, Decisión, y Ejecución, según cada categoría, de tal manera que se pueden poner en acción rápidamente sin retraso.	2	4	6	8	10
8	A través del Empowerment (crear la autonomía y mejorar la capacidad de decisión) de cada uno de los empleados, se procura activar la organización.	2	4	6	8	10
9	Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de realizar una administración empresarial rápida, flexible y ágil	2	4	6	8	10
10	En el caso de tener dificultad de atender sólo con el personal interno de la empresa, solicitan la participación de personal externo especialista para aprovechar su experiencia y conocimiento.	2	4	6	8	10
	1.5 Información					

1	Aprovecha el efecto que da la tecnología de información hacia la administración empresarial como son las computadoras y el internet.	2	4	6	8	10
2	Se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones, y se reúne la información necesaria para aprovecharla.	2	4	6	8	10
3	La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual.	2	4	6	8	10
4	La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se pueda obtener la última información	2	4	6	8	10
5	El sistema de computo está diseñado de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información.	2	4	6	8	10
6	Se pueden usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red (red de la que se puede conectar solamente el personal de la empresa).	2	4	6	8	10
7	Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, la precisión, la oportunidad, la seguridad y la confidencialidad del sistema de información	2	4	6	8	10
8	Tiene establecida una red de información con los accionistas de la empresa, ó tiene un plan para establecerla.	2	4	6	8	10
9	Analiza la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través del uso del Intercambio Electrónico de Datos.	2	4	6	8	10
10	La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como base de datos para hacer el acceso fácil.	2	4	6	8	10
1.6 Planes de Administración						
1	El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa.	2	4	6	8	10
2	Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entre sí.	2	4	6	8	10
3	Los períodos de planes están clasificados congruentemente, por ejemplo: el mensual, el anual, a mediano y a largo plazo.	2	4	6	8	10
4	La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a estos lineamientos.	2	4	6	8	10
5	Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por todo el personal de la empresa mediante los documentos y una reunión informativa.	2	4	6	8	10

6	Los planes de administración están elaborados integralmente incluyendo todas las habilidades de planeación como son las "actividades de Kaizen (Mejora Continua)" a corto plazo y la "estrategia de reforma" a largo plazo.	2	4	6	8	10
7	Está elaborado el plan de tal manera que a través del análisis de FODA (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas) se aprovechan las fortalezas de la empresa y se resuelven las debilidades.	2	4	6	8	10
8	En el plan de administración están determinados los resultados.	2	4	6	8	10
9	Los resultados se analizan en un tiempo muy corto.	2	4	6	8	10
10		2	4	6	8	10

Anexo 2.2 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIA

Puntos a Revisar		Evaluación				
2.1 Control de Calidad						
1	Construyen y mantienen el sistema de control de calidad en toda la empresa	2	4	6	8	10
2	Tienen identificados los requerimientos de clientes hacia la calidad.	2	4	6	8	10
3	Cuentan, por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto.	2	4	6	8	10
4	Registran las devoluciones y quejas de clientes y realizan las medidas preventivas para que no se repitan.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con certificaciones de calidad oficiales.	2	4	6	8	10
6	Son competitivos en la calidad de productos.	2	4	6	8	10
7	Organizan y realizan las actividades en la planta para mejorar la calidad.	2	4	6	8	10
8	La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo.	2	4	6	8	10
9	Realiza la metodología de inspección adecuada a las especificaciones de calidad.	2	4	6	8	10
10	Cuida la calidad durante todos los procesos desde la compra de materias primas.	2	4	6	8	10
2.2. Control de costo						
1	Construyen y mantienen el sistema de control de costos en toda la empresa.	2	4	6	8	10
2	Controlan el costo directo por producto.	2	4	6	8	10
3	Son competitivos en el costo de los productos	2	4	6	8	10
4	Conocen correctamente los costos de materiales y de mano de obra para el cálculo de costos.	2	4	6	8	10
5	Controlan el costo de los inventarios.	2	4	6	8	10
6	Conocen los costos fijos así como los indirectos en la producción.	2	4	6	8	10
7	Organizan y realizan en el piso de operación las actividades para reducir los costos	2	4	6	8	10
8	Distribuyen el costo fijo de producción por línea de procesos y por producto.	2	4	6	8	10
9	Utilizan el sistema de control para tomar decisiones que reduzcan los costos.	2	4	6	8	10
10	Conocen los factores que contribuyen a disminuir costos.	2	4	6	8	10

2.3. Control de Procesos						
1	Construyen y mantiene el sistema de costos de procesos.	2	4	6	8	10
2	El sistema de control integra la producción y la satisfacción de clientes.	2	4	6	8	10
3	Tienen un método adecuado para las órdenes de producción.	2	4	6	8	10
4	Es lógico el flujo de material y piezas entre cada proceso de producción y el almacén.	2	4	6	8	10
5	Tienen adecuado el método de comunicación entre el responsable del control de y el responsable de ventas.	2	4	6	8	10
6	Cuentan con el control adecuado de la materia prima, los productos en proceso y los productos terminados	2	4	6	8	10
7	Registran la información del resultado real de producción y utilizan esta información para la mejora.	2	4	6	8	10
8	Controlan el tiempo de operación y la capacidad instalada del equipo y maquinaria.	2	4	6	8	10
9	Tienen identificado el tiempo estándar de la operación.	2	4	6	8	10
10	Tienen identificadas las horas hombre estándar.	2	4	6	8	10
2.4. Control de ingeniería						
1	Construyen y mantiene el sistema de control de ingeniería.	2	4	6	8	10
2	Procuran mejorar en todos puntos como: el método, instalaciones, operaciones y condiciones.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa.	2	4	6	8	10
4	Reúnen la información de otras empresas de la competencia sobre los métodos de preparación y procesamiento.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con diagramas de operaciones de proceso y flujo de materiales.	2	4	6	8	10
6	La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional.	2	4	6	8	10
7	Son competitivos en la tecnología de producción.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con tecnología propia.	2	4	6	8	10

9	Cuentan con derechos de propiedad intelectual como por ejemplo patentes.	2	4	6	8	10
10	Está automatizado adecuadamente el proceso de producción.	2	4	6	8	10
2.5. Control de equipos e instalaciones						
1	Tienen asignado un responsable del control diario de equipos e instalaciones, éste cuenta con registros de control.	2	4	6	8	10
2	Tienen asignado un responsable del mantenimiento de equipos e instalaciones, éste cuenta con registro de mantenimiento.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con registros de mantenimiento.	2	4	6	8	10
4	Cuentan con políticas de mantenimiento por equipo e instalación.	2	4	6	8	10
5	Disponen adecuadamente de las piezas o refacciones para cambiar.	2	4	6	8	10
6	Procuran la mejora y el mantenimiento.	2	4	6	8	10
7	Controlan la información de tecnología nueva acerca de los equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con procedimiento en la compra de nuevos equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Estudian el plan de equipos e instalaciones con base en la estrategia administrativa a largo plazo.	2	4	6	8	10
10	Realizan actividades de círculo de calidad relacionadas con equipo e instalaciones, como las actividades de TPM (mantenimiento productivo total).	2	4	6	8	10
2.6. Materiales, compras y subcontratación						
1	Obtienen sus material primas fácilmente.	2	4	6	8	10
2	Comparan cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas.	2	4	6	8	10
3	Realizan la verificación de materias primas.	2	4	6	8	10
4	Conocen la situación de los proveedores y los orientan.	2	4	6	8	10
5	Tienen indicada la fecha de entrega de parte de los proveedores.	2	4	6	8	10
6	Cuentan con un sistema al interior de la empresa para responder a una emergencia.	2	4	6	8	10
7	Cuentan por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las materias primas.	2	4	6	8	10
8	Desde el proceso de selección de proveedores, cuidan la calidad, la fecha de	2	4	6	8	10

	entrega y el precio.					
9	La rotación de los inventarios se encuentra en el nivel promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Construyen y mantienen el sistema de control del método de materiales, compras y subcontratación.	2	4	6	8	10
2.7. Control de inventarios						
1	Cuentan con un sistema de control de los inventarios.	2	4	6	8	10
2	Cuentan con almacenes de materia prima, producto en proceso y de producto terminado.	2	4	6	8	10
3	Realizan el inventario de los artículos existentes.	2	4	6	8	10
4	Los almacenes están ordenados y limpios.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con reglas para desechar los productos defectuosos.	2	4	6	8	10
6	Tienen establecido el lugar y método para colocar cada artículo.	2	4	6	8	10
7	Están claramente definidos y señalados el lugar y el volumen de los inventarios.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con órdenes de entrada y salida de los inventarios.	2	4	6	8	10
9	Está adecuadamente ubicado el almacén.	2	4	6	8	10
10	Está claramente identificado el responsable de control de cada inventario.	2	4	6	8	10
2.8. Administración de la operación						
1	Cuentan con normas para la operación del negocio y la cumplen.	2	4	6	8	10
2	Es buena la impresión que tiene los vecinos de la planta.	2	4	6	8	10
3	Reúnen frecuentemente la información externa de la empresa como por ejemplo las normas ambientales.	2	4	6	8	10
4	Realizan frecuentemente encuestas del grado de satisfacción de los empleados.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con los permisos de operación necesarios.	2	4	6	8	10
6	Se encuentra a buen nivel la motivación de los empleados.	2	4	6	8	10
7	Cuentan con todos los servicios y la infraestructura necesarios alrededor de la planta o la empresa.	2	4	6	8	10
8	Existe comunicación apropiada entre las áreas de administración de producción y otras áreas.	2	4	6	8	10

ANEXOS

9	Utilizan de manera adecuada el sistema de información.	2	4	6	8	10
10	Cumplen los reglamentos correspondientes y necesarios.	2	4	6	8	10

Anexo 2.3 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE MERCADO Y VENTAS DEL SECTOR INDUSTRIA

Puntos a Revisar		Evaluación				
3.1. Mercadotecnia						
1	Entienden exactamente las necesidades, magnitud, tendencia, competitividad, etc. de sus clientes (usuarios, firmas comerciales, distribuidores, empresas contratantes, etc.)	2	4	6	8	10
2	Conocen el contenido y la tendencia de administración de otras empresas del mismo sector.	2	4	6	8	10
3	Identifican el mercado por segmentos como son: características geográficas, tamaño de las empresas, tamaño de los pedidos que se reciben, los giros, etc. de sus clientes.	2	4	6	8	10
4	Se analizan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de los productos y la capacidad de ventas de su empresa en el mercado.	2	4	6	8	10
5	Tienen los instrumentos informativos para comprender la situación real del mercado.	2	4	6	8	10
6	Su objetivo es un mercado existente.	2	4	6	8	10
7	El mercado objetivo es correcto desde el punto de vista de la política y la estrategia de la administración.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas las políticas de la publicidad y la propaganda.	2	4	6	8	10
9	Se conocen el resultado de la relación Costo-Efecto de la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas.	2	4	6	8	10
10	Ofrece servicio post-venta.	2	4	6	8	10
3.2. Estrategia						
1	Existen estrategias completas para conquistar el objetivo.	2	4	6	8	10
2	Existen relaciones interactivas con otros programas y estrategias de administración empresarial.	2	4	6	8	10
3	Tienen identificada la situación actual del mercado de exportación existente.	2	4	6	8	10
4	La política de ventas sirve para lograr la filosofía y las políticas de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
5	Se abarcan en forma orgánica todas y cada una de las estrategias como son: de productos, de regiones, de bases de operación, de clientes, de rutas, etc.	2	4	6	8	10
6	Se notifica ampliamente la política de ventas dentro de la empresa y se logran	2	4	6	8	10

	acuerdos tomándola como base.					
7	El programa de ventas refleja en forma concreta la política de ventas.	2	4	6	8	10
8	Abarca diferentes programas como son: los de venta, utilidad bruta, promoción de ventas, recuperación, personal, etc.	2	4	6	8	10
9	Son competitivos en los precios, comparando con otras empresas del mismo sector.	2	4	6	8	10
10	Están tomando medidas para enfrentarse con la competencia fuera del concepto de precio.	2	4	6	8	10
3.3. Satisfacción del cliente						
1	Permea en toda la empresa, desde el nivel interior de los empleados hasta el nivel de alta dirección, la forma de considerar "la satisfacción del cliente", con el punto de partida de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Clasifican a los clientes sistemáticamente y hacen esfuerzos para conocer las necesidades latentes de cada cliente.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con la habilidad de investigar para detectar y estudiar las necesidades y demandas actuales del cliente, y realizan en forma programada la recopilación de la información.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecido un sistema para responder inmediatamente a las quejas o a las opiniones del cliente, para obtener su confianza.	2	4	6	8	10
5	Tienen identificado y analizado el grado de satisfacción el cliente de otras empresas de la competencia, y está consciente de sus desventajas en comparación de sus competidores.	2	4	6	8	10
6	Los empleados se ponen en el lugar del consumidor, y/o del usuario (mentalidad de market-in), para mejorar el grado de satisfacción del cliente.	2	4	6	8	10
7	Están ordenados los datos para el control de ventas como son los clientes, los resultados de ventas, etc.	2	4	6	8	10
8	Prevalece el concepto de "El Cliente es la mayor prioridad", entre todo el personal de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ordena y se comparte adecuadamente la información sobre las ventas y las reclamaciones presentadas.	2	4	6	8	10
10	Conocen la opinión de los clientes acerca de la calidad de los servicios y su confiabilidad.	2	4	6	8	10
3.4. Actividades de venta						

1	Existen suficientes servicios de información y otras actividades de apoyo para los clientes.	2	4	6	8	10
2	Se realiza el control de ABC con base en reglas justas.	2	4	6	8	10
3	Se realiza firmemente el control de los créditos otorgados y las cuentas por cobrar.	2	4	6	8	10
4	Aprovechan la información sobre clientes en la promoción de ventas, control de cuentas por cobrar y desarrollo de productos.	2	4	6	8	10
5	Los datos de control de ventas están actualizados y compartidos.	2	4	6	8	10
6	Tienen preparada una organización de ventas que concuerde con las políticas y programas de ventas.	2	4	6	8	10
7	Está formada la organización según su función clasificando por productos, regiones, bases de operación, clientes y rutas.	2	4	6	8	10
8	Los vendedores mantienen suficiente nivel de conocimiento acerca de los productos y capacidad técnica de ventas.	2	4	6	8	10
9	Se elaboran los manuales acerca de las actividades de vendedores.	2	4	6	8	10
10	La capacitación y el desarrollo de los vendedores se realizan conforme al plan establecido.	2	4	6	8	10
3.5. Servicio para productos						
1	Los productos y servicios son congruentes con las necesidades del mercado y el interés (beneficio) de los clientes.	2	4	6	8	10
2	Se analizan los mercados con base en las características de los productos y servicios, su uso y los elementos segmentados del mercado.	2	4	6	8	10
3	Tienen sus productos patentados	2	4	6	8	10
4	Realizan el análisis comparativo sobre las características de productos y servicios con las empresas competidoras.	2	4	6	8	10
5	Respecto a los productos y servicios, hay algunos aspectos en los que superan a sus competidores. Identifíquelos.	2	4	6	8	10
6	Tienen identificado el ciclo de vida de cada producto y/o servicio.	2	4	6	8	10
7	No se incluyen en la línea de producción aquellos productos o servicios que tienen un bajo nivel contribución en la venta o la utilidad.	2	4	6	8	10
8	Se llevan a cabo el desarrollo de productos y la estrategia de productos mixtos.	2	4	6	8	10

9	Los productos han sufrido cambios en los últimos tiempos. Los cambios fueron favorables para los productos.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el mecanismo que permite reflejar la información de los mercados en el desarrollo de productos.	2	4	6	8	10
3.6. Distribución						
1	Se eligen los canales de distribución para lograr las políticas y los programa de ventas.	2	4	6	8	10
2	Tiene superioridad en cuanto a los canales ventas, en comparación con otras empresas.	2	4	6	8	10
3	Tiene identificada la situación real de los costos de distribución dentro y fuera de la empresa.	2	4	6	8	10
4	Hacen esfuerzos para reducir los costos de distribución.	2	4	6	8	10
5	Promueven el fortalecimiento del servicio de distribución considerando a los clientes.	2	4	6	8	10
6	Aseguran en forma integral el control de producción y de entrega.	2	4	6	8	10
7	Se esfuerzan por hacer eficiente la presentación, empaque y almacenamiento de los productos.	2	4	6	8	10
8	Se realizan las siguientes actividades: prevención del agotamiento y de exceso de inventario; ajustes e identificación inmediata del inventario; suministro estimado y anticipado.	2	4	6	8	10
9	Se realizan con la adecuada frecuencia el inventario físico y la circulación de inventario de los principales productos	2	4	6	8	10
10	Se han seleccionado los indicadores del control de inventarios que se alinean con el objetivo, como la tasa de rotación.	2	4	6	8	10

Anexo 2.4 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS DE HUMANOS DEL SECTOR INDUSTRIA

Puntos a Revisar		Evaluación				
4.1. Política de recursos humanos						
1	Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Se presentan en forma concreta las políticas de la satisfacción de los empleados.	2	4	6	8	10
3	Se incluyen puntos como: personal requerido, contratación, capacitación, perfil de puestos, etc.	2	4	6	8	10
4	La política de personal y de relaciones laborales está respaldada por la administración.	2	4	6	8	10
5	Son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
6	Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía.	2	4	6	8	10
7	Existe un área que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
8	El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción.	2	4	6	8	10
9	Se establece con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, operación, relación entre el patrón y obrero, etc.	2	4	6	8	10
10	Se delegan las facultades sin obstáculos.	2	4	6	8	10
4.2. Admisión y Empleo						
1	Están definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal	2	4	6	8	10
2	Es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito, examen médico, prueba práctica, así como entrevista.	2	4	6	8	10
3	Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de contratación.	2	4	6	8	10
4	Se da atención completa a las personas pre-contratadas.	2	4	6	8	10
5	Está correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del período de prueba, con las personas que se admiten.	2	4	6	8	10
6	La capacitación inicial (inducción) de las personas que se admiten, se lleva a cabo con la	2	4	6	8	10

	participación de los administradores de las diferentes áreas.					
7	Tienen preparados los documentos necesarios para el reclutamiento y contratación.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas por escrito las condiciones generales de trabajo, según lo señala la Ley del trabajo.	2	4	6	8	10
9	El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios.	2	4	6	8	10
10	Se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados el reglamento de la empresa.	2	4	6	8	10
4.3. Sistema de Evaluación						
1	Establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y conoce completamente.	2	4	6	8	10
2	Tienen un examen para la evaluación del personal administrativo, diseñadas las pruebas de aptitud y se aplican siempre.	2	4	6	8	10
3	Se considera también el programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo.	2	4	6	8	10
4	El desempeño del trabajador se reflejará en su remuneración de la jubilación.	2	4	6	8	10
5	Se prepara al trabajador para el retiro o el despido.	2	4	6	8	10
6	Se implementa el concepto de "sueldo por desempeño" y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo.	2	4	6	8	10
7	Al realizar una evaluación se tienen preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador.	2	4	6	8	10
8	El sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
9	En una evaluación se utiliza también el sistema el auto- declaración y auto- evaluación.	2	4	6	8	10
10	La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo.	2	4	6	8	10
4.4. Comunicación						
1	Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocios, etc.	2	4	6	8	10
2	Se aprovechan eficazmente los medios de comunicación como son el boletín de la compañía y los tableros de anuncios, entre otros.	2	4	6	8	10
3	Existe un ambiente en que los empleados pueden interactuar e intercambiar ideas libremente.	2	4	6	8	10

4	Se observan las iniciativas, no solamente a nivel de departamentos y secciones en la organización, sino también a nivel de la organización.	2	4	6	8	10
5	Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados.	2	4	6	8	10
6	Se le da importancia, no solamente a la satisfacción del cliente, sino también a la satisfacción del empleado, se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que este se convierta en un lugar de Desarrollo para el empleado.	2	4	6	8	10
7	Apoyan el auto-desarrollo del empleado para estimular su potencial, de tal manera que pueda trabajar con la confianza en sí mismo.	2	4	6	8	10
8	Tienen preparados sistemas de capacitación (Curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para que elevar su desempeño.	2	4	6	8	10
9	Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar del trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda desempeñar su trabajo con gusto.	2	4	6	8	10
10	Se han ganado una estimación de parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial.	2	4	6	8	10
4.5. Desarrollo de capacidad						
1	El programa de desarrollo de capacidad de los empleados está enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
2	Identifican y tiene detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada individuo.	2	4	6	8	10
3	Tiene un encargado responsable de la educación, la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
4	Son seleccionados correctamente los métodos e instrumentos para la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
5	Se entrenan y capacita a los mandos medios.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el entrenamiento en el área de trabajo, instrucción individual, etc., como un sistema.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc.	2	4	6	8	10
8	Se está realizando la educación para formar operadores multifuncionales.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones).	2	4	6	8	10
10	Está establecido un sistema de estímulos a los empleados, para elevar su capacidad y se generen efectos a partir del mismo.	2	4	6	8	10

4.6. Bienestar y Seguridad						
1	Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación, etc.	2	4	6	8	10
2	Se realiza una revisión médica a los empleados al momento de su contratación y posteriormente al ingreso a la compañía.	2	4	6	8	10
3	Es seguro y está bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas.	2	4	6	8	10
4	Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno.	2	4	6	8	10
5	Son adecuados y amigables los programas de cómputo y se aplican en toda la empresa.	2	4	6	8	10
6	La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad e higiene.	2	4	6	8	10
7	Está correctamente reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente.	2	4	6	8	10
8	Efectúan apropiadamente la educación de seguridad e higiene para las diferentes ocasiones como: nuevo ingreso, en general y programas especiales, entre otras.	2	4	6	8	10
9	Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo el establecimiento y la revisión del buen ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad a nivel general e individual.	2	4	6	8	10

Anexo 2.5 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS DEL SECTOR INDUSTRIA

Puntos a Revisar		Evaluación				
5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad						
1	Es adecuado el sistema de contabilidad a la organización empresarial, su tamaño y el giro de su negocio. Están documentados debidamente la regulación y los procedimientos de contabilidad.	2	4	6	8	10
2	La organización de libros contables va de acuerdo con la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
3	Llevar a cabo el proceso contable dentro de la compañía, se ha implementado una computadora para ese fin.	2	4	6	8	10
4	Llevar a cabo debidamente el control de efectivo, cheques y pagarés.	2	4	6	8	10
5	Elaboran correctamente los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad y las leyes mercantiles. Es apropiado el procesamiento contable de cierre del ejercicio.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el sistema de revisión interna. Está funcionando bien la organización encargada de la revisión interna.	2	4	6	8	10
7	Son suficientes la capacidad del control numérico (capacidad de pronosticar la tendencia del futuro observando solamente los números aunque no estén representados en la forma gráfica) y el interés de la alta dirección y de los directores de la compañía.	2	4	6	8	10
8	Tienen en el sistema de contabilidad un mecanismo que permite ofrecer información útil para la toma de decisiones del empresario y en la aplicación de su efectivo.	2	4	6	8	10
9	Comparte el personal ejecutivo de mando medio con el empresario la información obtenida del sistema de contabilidad.	2	4	6	8	10
10	Realizan el cierre mensual de contabilidad. Aprovechan eficientemente los datos del cierre mensual.	2	4	6	8	10
5.2. Financiamiento						
1	Procuran fortalecer la capacidad de financiamiento, por ejemplo, aumentando la confianza de la compañía y su presidente para introducir un fondo externo.	2	4	6	8	10
2	Prevén la demanda de fondos a largo plazo y cuentan con un plan de financiamiento adecuado. Con respecto a los préstamos, se llevan a cabo el control apropiado del límite.	2	4	6	8	10

3	Es sana la relación con las instituciones financieras. Aprovechan el sistema de financiamiento de las instituciones financieras públicas.	2	4	6	8	10
4	Mantienen la tasa de rotación del capital total en el valor promedio del sector. Es sana la relación entre el manejo eficiente de fondos y el aseguramiento de viabilidad de los mismos.	2	4	6	8	10
5	No es excesiva la cantidad de los créditos por cobrar actualmente, comparado con el ingreso por ventas. Hay equilibrio con las cuentas por pagar.	2	4	6	8	10
6	Es adecuado el nivel de la tasa de rotación del activo fijo.	2	4	6	8	10
7	Es oportuno el tiempo de depósito y pagos.	2	4	6	8	10
8	Elaboran la relación de manejo de fondos, se compara el plan con el resultado para analizar su diferencia.	2	4	6	8	10
9	Conocen el fondo de operaciones a aumentar debido al incremento de ventas.	2	4	6	8	10
10	Realizan el análisis y estudio del equilibrio entre el financiamiento y el manejo de fondos.	2	4	6	8	10
5.3. Plan de inversión en instalaciones y maquinaria						
1	Para invertir en equipos e instalaciones, se planea antes de realizar la inversión. Revisan la rentabilidad.	2	4	6	8	10
2	Se calcula el costo fijo que se incrementa debido a la inversión en equipos e instalaciones. Conocen a fondo el ingreso por ventas que permita recuperar dicha inversión.	2	4	6	8	10
3	Toman en consideración los cambios del plan de utilidades debido a inversiones en equipo e instalación.	2	4	6	8	10
4	Se estudian métodos de financiamiento para invertir en equipos. Se calculan las ventajas y desventajas respecto a la compra y al arrendamiento.	2	4	6	8	10
5	Elaboran un cuadro de plan de financiamiento (tabla de flujo de efectivo).	2	4	6	8	10
6	No se fuerza el plan de devolución. Hay equilibrio entre el tiempo estimado de recuperación y el plazo de devolución del préstamo.	2	4	6	8	10
7	Tienen asegurado suficientemente el fondo de operaciones en cuanto a las materias primas y otros insumos, para la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Se estudia suficientemente el efecto económico de la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Tiene las medidas suficientes para los riesgos de accidentes relacionados con la	2	4	6	8	10

	inversión en equipos e instalaciones.					
10	Son adecuados los equipos e instalaciones actuales, para la innovación tecnológica en el futuro.	2	4	6	8	10
5.4. Rentabilidad						
1	Llevar a cabo un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas	2	4	6	8	10
2	Mantienen a un nivel adecuado la utilidad bruta de ventas, de operación así como la utilidad antes de impuestos.	2	4	6	8	10
3	Se conoce a fondo el costo de ventas. Se calculan los costos y se analizan correctamente.	2	4	6	8	10
4	Se conoce bien el movimiento del importe, según la partida, de cada uno de los gastos.	2	4	6	8	10
5	Tienen asegurada una rentabilidad satisfactoria sobre capital.	2	4	6	8	10
6	Se mantiene un nivel razonable de la tasa de utilidad global sobre ventas; la tasa de utilidad por operación de ventas; la tasa de utilidad antes de impuestos sobre ventas.	2	4	6	8	10
7	Se comparan y se mantienen a un nivel razonable, la razón de gastos laborables; la razón de costos de operación; la razón de gastos administrativos.	2	4	6	8	10
8	Se mantiene a un nivel adecuado el valor agregado (cantidad de trabajo hecho) por persona.	2	4	6	8	10
9	Se mantiene el nivel de la razón de distribución laboral y el costo laboral por persona en un valor numérico mayor que el promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Se encuentran en estado favorable el punto de equilibrio y la tendencia de la evolución del importe de ventas.	2	4	6	8	10
5.5. Seguridad (estructura financiera)						
1	Se calcula el fondo necesario de operaciones con base en la cantidad del crédito por cobrar, el inventario y la cuenta por pagar.	2	4	6	8	10
2	Es apropiada la clasificación de costos fijos y variables.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el programa de rentabilidad con base en el ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
4	Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
5	Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de holgura para la seguridad.	2	4	6	8	10

6	Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial.	2	4	6	8	10
7	Tienen establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas.	2	4	6	8	10
8	Las metas de utilidad se establecen con base en un criterio determinado y se conoce como la meta más importante de todos los integrantes de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto. Se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas.	2	4	6	8	10
5.6. Liquidez de Capital						
1	Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo.	2	4	6	8	10
2	En la empresa no existe un mal inventario, un mal crédito y todos los activos son utilizados.	2	4	6	8	10
3	Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente. Además no se ha generado una pérdida latente.	2	4	6	8	10
4	Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito y/o mal inventario.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con suficientes fondos, y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez.	2	4	6	8	10
6	La razón de capital contable se mantiene en un buen nivel, para asegurar su viabilidad.	2	4	6	8	10
7	La inversión en activo fijo está cubierta por el capital contable.	2	4	6	8	10
8	La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo.	2	4	6	8	10
9	La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se distingue perfectamente entre el gasto y el financiamiento de la empresa y el gasto y financiamiento particular del dueño, accionistas y/o familiares.	2	4	6	8	10

ANEXO 3

EVALUACIÓN DEL

SECTOR

COMERCIO [23]

Anexo 3.1 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR COMERCIO

Puntos a Revisar		Evaluación				
1.1. Máximo responsable de la administración empresarial						
1	Están expresadas la misión y las políticas de la empresa en los documentos de administración empresarial y son conocidas y comprendidas por los empleados.	2	4	6	8	10
2	Tienen muy claro la base de existencia de la empresa ante los factores externos e internos, teniendo enfocado el dominio del negocio de la empresa	2	4	6	8	10
3	Identifican de manera objetiva las fuerzas de la empresa y aprovechan su superioridad para la administración empresarial.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecida la visión a mediano plazo y la revisan flexiblemente según los cambios que ocurran en el entorno de la administración empresarial	2	4	6	8	10
5	La visión de la administración empresarial es factible de llevar a cabo y da confianza y seguridad a los accionistas.	2	4	6	8	10
6	Consideran los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial como una oportunidad de negocio y los utilizan para que se desarrolle más la empresa.	2	4	6	8	10
7	Comprenden la situación actual y el futuro en que se encuentra o encontrará la empresa y propician la innovación utilizando plenamente la creatividad.	2	4	6	8	10
8	Tienen conocimiento profesional y seleccionan y ordenan adecuadamente la información necesaria para analizarla.	2	4	6	8	10
9	Comprenden objetivamente los hechos y escuchan las opiniones contrarias para intentar soluciones apropiadas a la problemática que se presente.	2	4	6	8	10
10	Para seleccionar al personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contratan a las personas que cuentan con más capacidad administrativa.	2	4	6	8	10
1.2 Responsabilidad social						
1	Existe la cultura empresarial para que se respete la ley y que se prohíba tomar una actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad.	2	4	6	8	10
2	Publican la información de la administración empresarial hacia todos los socios de la empresa.	2	4	6	8	10
3	No están impactando negativamente el medio ambiente y/o a la salud, con acciones como la contaminación del aire, contaminación del agua, ruidos, vibración y mal	2	4	6	8	10

	olor, etc.					
4	Hacen esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos.	2	4	6	8	10
5	Practican la reducción, el reúso y/o reciclaje de los desechos.	2	4	6	8	10
6	Cumplen con las condiciones establecidas por las leyes y los reglamentos para llevar a cabo las actividades del negocio (permisos de operación del negocio, equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, capacitación del personal, según se establece en la ley).	2	4	6	8	10
7	Cuentan con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad de los productos que venden.	2	4	6	8	10
8	Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector empresarial y realiza colabora a través del apoyo humano y económico.	2	4	6	8	10
9	Realiza actividades de beneficio a la comunidad.	2	4	6	8	10
10	Contratan a personas de 3ª edad y a personas discapacitadas y adecua el lugar de trabajo para que puedan trabajar adecuadamente y con seguridad.	2	4	6	8	10
1.3 Estrategias de la administración						
1	Identifican correctamente los factores que influyen a la empresa entre todos los numerosos factores relacionados con el entorno de la administración empresarial y los utiliza para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
2	Consiguen información de las últimas innovaciones tecnológicas relacionadas con el giro de la empresa y la aprovecha para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
3	Tienen pronosticados la dirección a la cual va dirigido el cambio de la administración empresarial en el futuro, la velocidad, la intensidad y el impacto (el grado de influencia).	2	4	6	8	10
4	Los productos que maneja la empresa están bien posicionados en el mercado y tienen perspectiva a futuro.	2	4	6	8	10
5	Tiene un sistema para conocer las características de los productos de la competencia nacional e internacional con el propósito de mejorar el propio producto.	2	4	6	8	10
6	La empresa ocupa una buena posición respecto al tamaño de la empresa, valor agregado, rentabilidad y crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial.	2	4	6	8	10
7	Se informan sobre las mejoras y/o reestructuras de la administración de las empresas competidoras con el propósito de hacer comparaciones con la propia	2	4	6	8	10

	empresa y en caso necesario establecer y tomar medidas necesarias					
8	Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianzas empresariales.	2	4	6	8	10
9	Están al pendiente si hay reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las necesidades del consumidor y del usuario.	2	4	6	8	10
10	Para responder al declive en el mercado de los productos actuales, intentan introducir nuevos productos mientras la empresa se encuentre en condiciones sanas	2	4	6	8	10
	1.4 Organización administrativa					
1	La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa.	2	4	6	8	10
2	El sistema de categorías laborales está simplificado, y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido.	2	4	6	8	10
3	Las actividades correspondientes a cada departamento están definidas y mostradas en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización.	2	4	6	8	10
4	Existe cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento.	2	4	6	8	10
5	Se renueva o reestructura la organización después de probar previamente su funcionamiento a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo.	2	4	6	8	10
6	Las funciones creativas de la organización de staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de línea son armónicas.	2	4	6	8	10
7	Las funciones de cada puesto laboral están clasificadas en Planeación, Revisión, Decisión, y Ejecución, de acuerdo a cada categoría, de tal manera que pueden trabajar eficientemente.	2	4	6	8	10
8	A través del Empowerment (crear la autonomía y mejorar la capacidad de decisión) de cada uno de los empleados, se procura activar la organización.	2	4	6	8	10
9	Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de efectuar una administración empresarial rápida, flexible y ágil	2	4	6	8	10
10	En el caso de tener dificultad de atender sólo con el personal interno de la empresa, solicitan la participación de personal externo especialista para aprovechar su experiencia y conocimiento.	2	4	6	8	10
	1.5 Información					
1	Aprovechan las ventajas que representa la tecnología de información hacia la	2	4	6	8	10

	administración empresarial como son las computadoras y el Internet.					
2	Se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones, y se reúne la información necesaria para aprovecharla.	2	4	6	8	10
3	La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual.	2	4	6	8	10
4	La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se pueda obtener la última información	2	4	6	8	10
5	El sistema de información está diseñado de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información.	2	4	6	8	10
6	Se pueden usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red (red de la que se puede conectar solamente el personal de la empresa).	2	4	6	8	10
7	Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, la precisión, la oportunidad, la seguridad y la confidencialidad del sistema de información	2	4	6	8	10
8	Tiene establecida una red de información con los accionistas de la empresa, ó tiene un plan para establecerla.	2	4	6	8	10
9	Analizan la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través de programas adecuados.	2	4	6	8	10
10	La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como base de datos para hacer el acceso fácil.	2	4	6	8	10
1.6 Planes de Administración						
1	El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa.	2	4	6	8	10
2	Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entre sí.	2	4	6	8	10
3	Los períodos de los planes están clasificados congruentemente, por ejemplo: el mensual, el anual, a mediano y a largo plazo.	2	4	6	8	10
4	La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a estos lineamientos.	2	4	6	8	10
5	Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por todo el personal de la empresa mediante los documentos y una reunión informativa.	2	4	6	8	10

6	Los planes de administración están elaborados integralmente incluyendo todas las habilidades de planeación como son las "actividades de Kaizen (Mejora Continua)" a corto plazo y la "estrategia de reforma" a largo plazo.	2	4	6	8	10
7	Está elaborado el plan de tal manera que a través del análisis de FODA (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas) se aprovechan las fortalezas de la empresa y se resuelven las debilidades.	2	4	6	8	10
8	En el plan de administración están determinados los resultados.	2	4	6	8	10
9	Los resultados se analizan en un tiempo muy corto.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecidos los criterios para evaluar el cumplimiento del plan.	2	4	6	8	10

Anexo 3.2 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS DEL SECTOR COMERCIO

Puntos a Revisar		Evaluación				
2.1 Conocimientos básicos de compras y el surtido de mercancías						
1	La empresa está consciente de que la fuente de utilidades está en las compras.	2	4	6	8	10
2	Se estudia profundamente la tendencia y el desarrollo de los productos.	2	4	6	8	10
3	Se realizan las compras verificando de manera equilibrada las necesidades de los clientes así como los aspectos de las compras y la oferta.	2	4	6	8	10
4	Se analiza repetidamente la segmentación del mercado de los clientes.	2	4	6	8	10
5	Tiene definidas las políticas de surtido.	2	4	6	8	10
6	Se realizan las compras con varios proveedores para asegurar la superioridad en la calidad así como en el precio de productos.	2	4	6	8	10
7	Se realizan las compras tomando en cuenta las propias características de la tienda como son la especializada ó de tipo supermercado, etc.	2	4	6	8	10
8	Se analizan y se conocen siempre el área de compras y la capacidad de ventas para que se puedan realizar las compras programadas.	2	4	6	8	10
9	Tiene identificada la tasa de utilidad y de rotación para determinar la cantidad de compras y el margen del precio de compras.	2	4	6	8	10
10	Se adapta el precio de compras al poder adquisitivo y el momento oportuno de compras de parte de los clientes.	2	4	6	8	10
2.2. Ciclo de vida y composición de productos.						
1	Tiene identificados a través de la tendencia de ventas aquellos productos cuyo ciclo de vida se encuentra la baja.	2	4	6	8	10
2	Tienen identificados los productos de moda y/o de temporada según la estación, y se programan perfectamente las compras.	2	4	6	8	10
3	Se manejan diferentes productos de acuerdo a las características de la tienda.	2	4	6	8	10
4	Se tiene una adecuada mezcla de productos tomando en cuenta a los proveedores, la tienda y a los clientes.	2	4	6	8	10
5	Tiene identificados completamente los productos que no se venden a través de la observación de la preferencia de los clientes.	2	4	6	8	10

6	Toma en cuenta la baja de utilidades por la caducidad de los productos, haciendo esto consiente en el momento de comprar.	2	4	6	8	10
7	Tiene equilibrado el plan de utilidades y se lleva a cabo el control por el Círculo de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).	2	4	6	8	10
8	Se definen claramente la responsabilidad y la autoridad para realizar la planeación.	2	4	6	8	10
9	Se presta la atención suficiente a la estabilidad y la liquidez del capital.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el sistema de control del presupuesto y se aplica adecuadamente.	2	4	6	8	10
2.3. Plan y técnica de compras.						
1	Se analiza y se identifica el modelo de comportamiento de los consumidores que se encuentran dentro del área comercial.	2	4	6	8	10
2	Conoce según su propia manera cuáles son los productos solicitados.	2	4	6	8	10
3	Se realiza el análisis de ABC y se lleva el control prioritario para los productos de categoría A.	2	4	6	8	10
4	Al realizar las compras se utiliza el análisis de la tasa de rotación de los productos.	2	4	6	8	10
5	Se realizan las compras adecuadas combinando los productos de mucha utilidad y de poca utilidad.	2	4	6	8	10
6	Se realizan las compras programadas clasificando los productos de acuerdo al volumen ó cantidad del momento.	2	4	6	8	10
7	Se considera la combinación de productos tomando en cuenta su ciclo de vida y la eventual obsolescencia.	2	4	6	8	10
8	Los proveedores actuales perciben perfectamente la tendencia de los productos, su utilidad y el gusto de los consumidores y tienen bien surtidos los productos.	2	4	6	8	10
9	La situación administrativa de los proveedores se encuentra estable y se puede esperar su desarrollo en el futuro.	2	4	6	8	10
10	Recibe de parte de los proveedores un servicio de promoción de ventas y/ apoyo hacia la tienda.	2	4	6	8	10
2.4. Desarrollo de nuevos productos						
1	Los proveedores tienen preparados los productos solicitados modificando según las circunstancias la renovación de productos principales.	2	4	6	8	10

2	Existen más de 20% de consumidores que pueden aceptar rápidamente los productos nuevos.	2	4	6	8	10
3	No está retrasado en la oferta y el desarrollo de nuevos productos en comparación con sus competidores.	2	4	6	8	10
4	Recibe la información y el apoyo de parte de los proveedores para que se aumenten las ventas de nuevos productos.	2	4	6	8	10
5	Se planea y se estudia dentro de la empresa el desarrollo de nuevos productos y se ofrece la información hacia los proveedores.	2	4	6	8	10
6	Se venden los productos nuevos con marca propia.	2	4	6	8	10
7	Se venden algunos productos que tienen la marca propia.	2	4	6	8	10
8	Se desarrollan aspectos como la metodología de ventas y el servicio.	2	4	6	8	10
9	Se realiza la venta experimental de los productos nuevos y se atienden suficientemente las quejas y la garantía.	2	4	6	8	10
10	Se retroalimenta la reacción del mercado después de lanzar nuevos productos, y tiene establecido algún mecanismo que permita identificar los problemas.	2	4	6	8	10
2.5. Relación entre compras y ventas.						
1	Tienen identificadas las tendencias de compras de la localidad.	2	4	6	8	10
2	Conoce hasta qué grado utiliza la competencia el valor agregado en la competencia de ventas.	2	4	6	8	10
3	Se realizan las ventas cumpliendo casi totalmente (más de unos 70%) el precio base por parte del fabricante.	2	4	6	8	10
4	Tiene establecido previamente el precio básico de cada producto antes de tomar varios tipos de estrategias del precio.	2	4	6	8	10
5	Se pueden tomar inmediatamente medidas para bajar el precio cuando reciba una ofensiva de precio bajo por parte de otras tiendas.	2	4	6	8	10
6	Se ha intentado la diferenciación en los productos y la metodología de ventas contra la ofensiva de precios bajos de otras tiendas.	2	4	6	8	10
7	Estudian los precios de otras empresas del mismo giro.	2	4	6	8	10
8	Conocen los descuentos al comprar que aplican los proveedores y puede ajustar el costo y el precio de ventas.	2	4	6	8	10
9	Tienen definido su plan de utilidades con base en el punto de equilibrio y el plan	2	4	6	8	10

	de inversión, y tiene aseguradas las utilidades.					
10	Se realizan de vez en cuando compras de productos de remate y/o con descuento considerando la relación con los proveedores, y tienen establecido el sistema de compras y ventas sincronizado.	2	4	6	8	10
2.6. Distribución e inventario.						
1	Conoce la importancia del control en la distribución y tiene interés en el servicio de distribución y los costos.	2	4	6	8	10
2	Dentro de los gastos operacionales, conoce los gastos que se necesitan para el transporte, el almacenamiento, el embalaje, la carga y descarga así como el trabajo administrativo de la distribución.	2	4	6	8	10
3	Tienen la cantidad adecuada de inventarios en la entrada de la tienda, el patio de depósito y en el almacén para elevar la efectividad de distribución.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecidas las políticas para cada una de las operaciones como son el transporte, el inventario y el embalaje de productos, y se realizan sin problemas con un procedimiento.	2	4	6	8	10
5	Maneja separadamente la distribución comercial y la física para su administración y el control.	2	4	6	8	10
6	No existen los defectos ni envíos equivocados, así como daños y deterioro de productos en la distribución.	2	4	6	8	10
7	Es apropiada la localización geográfica del centro de distribución del almacén.	2	4	6	8	10
8	Tienen establecidas las reglas del control de inventario y se lleva a cabo el control preciso.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un control de Inventario que permita realizar sin problema las compras y las ventas.	2	4	6	8	10
10	Cuentan con programas de cómputo para el trabajo administrativo de distribución, y se pueda atender rápidamente a sus clientes.	2	4	6	8	10

Anexo 3.3 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE VENTAS Y TIENDAS DEL SECTOR DE COMERCIO

Puntos a Revisar		Evaluación				
3.1. Ubicación y escaparate.						
1	Es adecuada la localización de la tienda para su clientela y el ramo industrial.	2	4	6	8	10
2	La conceptualización de la tienda está de acuerdo a las condiciones de la segmentación del mercado.	2	4	6	8	10
3	Se complementa adecuadamente con las tiendas cercanas.	2	4	6	8	10
4	Es adecuada la presentación de acuerdo a los productos que vende.	2	4	6	8	10
5	Es adecuada la ubicación de la entrada y salida de la tienda.	2	4	6	8	10
6	Está limpia y ordenada la entrada de la tienda.	2	4	6	8	10
7	Se encuentran bien situados y con buen mantenimiento las góndolas y aparadores.	2	4	6	8	10
8	La fachada de la tienda demuestra debidamente su ramo y giro.	2	4	6	8	10
9	La fachada de la tienda demuestra debidamente el giro y características de la tienda.	2	4	6	8	10
10	El exterior de la tienda y mobiliario urbano afuera de la tienda son decorosos.	2	4	6	8	10
3.2. Estrategias y plan de ventas.						
1	Los objetivos de ventas son claros.	2	4	6	8	10
2	Se elaboran detalladamente las metas de ventas estudiando las tendencias del mercado y el historial de ventas.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el plan de negocio.	2	4	6	8	10
4	Tiene definida concreta y detalladamente la planeación y su implementación, y se lleva a cabo dicho plan.	2	4	6	8	10
5	El plan abarca con equilibrio el capital, la inversión en equipos e instalaciones, las compras, la colocación del personal, etc.	2	4	6	8	10
6	Se elaboran el plan de utilidades y el de modificaciones para que se ajusten adecuadamente.	2	4	6	8	10
7	Tiene equilibrado el plan de utilidades y se lleva a cabo el control de acuerdo al Círculo de Deming: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.	2	4	6	8	10

8	Está definida claramente la responsabilidad y la autoridad de la persona responsable de la tienda.	2	4	6	8	10
9	Se presta atención suficiente a la estabilidad y la liquidez del capital.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el sistema de control del presupuesto y se aplica adecuadamente.	2	4	6	8	10
3.3. Mercancías, precios y promoción.						
1	Es adecuada la estructura de productos (línea).	2	4	6	8	10
2	Tiene definido al responsable que determina el precio.	2	4	6	8	10
3	Se analizan la tendencia del precio y las ventas de productos para ajustar a su clientela.	2	4	6	8	10
4	Se seleccionan apropiadamente los canales de ventas.	2	4	6	8	10
5	Se realizan adecuadamente la negociación del precio y la cobranza conforme al compromiso establecido.	2	4	6	8	10
6	Tienen establecido un sistema para la atención de reclamos y quejas.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo la promoción de ventas para que se demuestre suficientemente su impacto.	2	4	6	8	10
8	La promoción de ventas capta la necesidad del cliente.	2	4	6	8	10
9	Se lanza la propaganda de acuerdo a los productos de moda y/o los temporales según la estación, etc.	2	4	6	8	10
10	Se realizan las campañas de promoción de ventas en colaboración con los proveedores, representantes, medios de comunicación, etc.	2	4	6	8	10
3.4. Administración de clientes.						
1	Tienen identificada siempre la tendencia de la clientela que se encuentra dentro del área comercial.	2	4	6	8	10
2	Se observan y se analizan los cambios así como la tendencia del comportamiento de los clientes fijos.	2	4	6	8	10
3	Se elabora una lista de clientes ó una lista de direcciones para el envío de publicidad.	2	4	6	8	10
4	Tiene ordenada la información sobre la clientela según el sexo, la edad, la profesión, la estructura familiar, etc., para utilizar en el análisis ABC.	2	4	6	8	10
5	Tiene identificado estadísticamente el número de los clientes que visitan la tienda	2	4	6	8	10

	para cada día y la hora.					
6	Conoce la proporción de clientes fijos y flotantes, e intenta asegurar los clientes flotantes.	2	4	6	8	10
7	Conoce el gusto de los clientes y el importe promedio de compra (gasto unitario por cliente).	2	4	6	8	10
8	Se elabora un plan anual de control de clientes y se les envía promoción.	2	4	6	8	10
9	Se recopila información como son datos y encuestas de los clientes.	2	4	6	8	10
10	Se cuentan con estrategias y procedimientos para atender a los clientes.	2	4	6	8	10
3.5. Letreros, exhibición y colocación de mercancías.						
1	El anuncio representa debidamente el ramo y giro de la tienda.	2	4	6	8	10
2	El tipo de letras y sus colores llaman la atención.	2	4	6	8	10
3	El anuncio está diseñado para que impresione y se quede en la memoria.	2	4	6	8	10
4	Es apropiada la iluminación del anuncio.	2	4	6	8	10
5	Se colocan los equipos adecuados para la exhibición como son la vitrina y los maniqués.	2	4	6	8	10
6	Se colocan adecuadamente el fondo y la iluminación de la exhibición.	2	4	6	8	10
7	Se demuestra suficientemente el efecto del diseño de la vitrina.	2	4	6	8	10
8	Se puede ver fácilmente la vitrina para escoger los productos, y se pueden ver fácilmente las etiquetas del precio.	2	4	6	8	10
9	Se muestran ordenados los productos de la vitrina para que se escojan fácilmente.	2	4	6	8	10
10	Las repisas de exhibición están conforme a las características y las formas de productos.	2	4	6	8	10
3.6. Pasillos y baños						
1	Es adecuada la ubicación entre la entrada / salida y los pasillos en la tienda.	2	4	6	8	10
2	La distribución (layout) de la tienda es racional en consideración a la línea de movimientos de los clientes.	2	4	6	8	10
3	El ancho de los pasillos y la relación entre la exhibición de productos y los pasillos es adecuada	2	4	6	8	10
4	Existen en los pasillos un espacio adecuado y/o un lugar donde puedan reunirse los	2	4	6	8	10

	clientes.					
5	Es adecuada la relación entre los pasillos y la iluminación.	2	4	6	8	10
6	Son adecuados el número y la ubicación de los baños.	2	4	6	8	10
7	Se mantienen limpios los baños.	2	4	6	8	10
8	Se colocan equipos de ventilación en los baños.	2	4	6	8	10
9	Se colocan los ceniceros y los botes de basura en los baños.	2	4	6	8	10
10	Están separados los baños para los clientes y para los empleados.	2	4	6	8	10
3.7. Control de luces y colores.						
1	Es apropiada la claridad dentro de la tienda, y está más claro el fondo de la tienda que la entrada.	2	4	6	8	10
2	Se hace la iluminación programada para la tienda así como para los productos.	2	4	6	8	10
3	Se hace efectivamente la iluminación del techo y de la pared.	2	4	6	8	10
4	Se colocan en los puntos importantes combinando las lámparas fluorescentes e incandescentes.	2	4	6	8	10
5	Se coloca el dispositivo para la fuente de energía eléctrica para que se pueda controlar parcialmente.	2	4	6	8	10
6	Se realizan la inspección y la prevención contra la fuga y/o la descarga eléctrica.	2	4	6	8	10
7	Se considera el efecto de colores y se unifican bien los colores en el piso general de ventas.	2	4	6	8	10
8	Se exhibe de manera efectiva acentuando los colores.	2	4	6	8	10
9	Se asignan los colores que hacen resaltar los productos en relación con la iluminación.	2	4	6	8	10
10	No son poco naturales el control de colores y la iluminación y tienen una relación adecuada.	2	4	6	8	10
3.8. Instalaciones y estacionamientos.						
1	Es apropiada la ubicación de la caja registradora.	2	4	6	8	10
2	Se coloca una mesa para la envoltura y es adecuada para el tamaño de los productos que se manejan.	2	4	6	8	10
3	Es preciso y adecuado el equipo de pesos y medidas.	2	4	6	8	10

ANEXOS

4	Es apropiada la ubicación donde se colocan los carritos y las bolsas de la compra.	2	4	6	8	10
5	Tiene equipados el montacargas y/o los equipos de transportación.	2	4	6	8	10
6	La instalación de sala de visitas y las mesas laterales están conforme al giro de la tienda.	2	4	6	8	10
7	Tiene establecidos los equipos de comunicación para que se pueda comunicar dentro de la tienda.	2	4	6	8	10
8	Tiene asegurado un espacio para el trabajo administrativo para que se puedan realizar los trabajos de servicio al cliente y de contabilidad.	2	4	6	8	10
9	Es fácil de ver la indicación del estacionamiento y tiene la señal para que el cliente pueda entrar fácilmente.	2	4	6	8	10
10	Son adecuadas la comodidad del estacionamiento y la instalación de los equipos de seguridad.	2	4	6	8	10

Anexo 3.4 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR COMERCIO

Puntos a Revisar		Evaluación				
4.1. Política de recursos humanos						
1	Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Se presentan en forma concreta las políticas de la satisfacción de los empleados.	2	4	6	8	10
3	Se incluyen puntos como: personal requerido, contratación, capacitación, perfil de puestos, etc.	2	4	6	8	10
4	La política de personal y de relaciones laborales está respaldada por la administración.	2	4	6	8	10
5	Son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
6	Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía.	2	4	6	8	10
7	Existe un área que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
8	El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción.	2	4	6	8	10
9	Se establece con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, operación, relación entre el patrón y obrero, etc.	2	4	6	8	10
10	Se delegan las facultades sin obstáculos.	2	4	6	8	10
4.2. Admisión y Empleo						
1	Están definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal	2	4	6	8	10
2	Es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito, examen médico, prueba práctica, así como entrevista.	2	4	6	8	10
3	Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de contratación.	2	4	6	8	10
4	Se da seguimiento a las personas pre-seleccionadas.	2	4	6	8	10
5	Está correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del período de prueba, con las personas que se admiten.	2	4	6	8	10
6	La capacitación inicial (inducción) de las personas que se admiten, se lleva a cabo con la	2	4	6	8	10

	participación de los administradores de las diferentes áreas.					
7	Tienen preparados los documentos necesarios para el reclutamiento y contratación.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas por escrito las condiciones generales de trabajo, según lo señala la Ley del trabajo.	2	4	6	8	10
9	El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios.	2	4	6	8	10
10	Se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados el reglamento de la empresa.	2	4	6	8	10
4.3. Sistema de Evaluación						
1	Establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y conoce completamente.	2	4	6	8	10
2	Tienen un examen para la evaluación del personal administrativo, diseñadas las pruebas de aptitud y se aplican siempre.	2	4	6	8	10
3	Se considera también el programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo.	2	4	6	8	10
4	El desempeño del trabajador se reflejará en su remuneración de la jubilación.	2	4	6	8	10
5	Se prepara al trabajador para el retiro o el despido.	2	4	6	8	10
6	Se implementa el concepto de "sueldo por desempeño" y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo.	2	4	6	8	10
7	Al realizar una evaluación se tienen preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador.	2	4	6	8	10
8	El sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
9	En una evaluación se utiliza también el sistema el auto- declaración y auto- evaluación.	2	4	6	8	10
10	La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo.	2	4	6	8	10
4.4. Comunicación						
1	Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocios, etc.	2	4	6	8	10
2	Se aprovechan eficazmente los medios de comunicación como son el boletín de la compañía y los tableros de anuncios, entre otros.	2	4	6	8	10
3	Existe un ambiente en que los empleados pueden interactuar e intercambiar ideas libremente.	2	4	6	8	10

4	Se observan las iniciativas, no solamente a nivel de departamentos y secciones en la organización, sino también a nivel de la organización.	2	4	6	8	10
5	Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados.	2	4	6	8	10
6	Se le da importancia, no solamente a la satisfacción del cliente, sino también a la satisfacción del empleado, se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que este se convierta en un lugar de Desarrollo para el empleado.	2	4	6	8	10
7	Apoyan el auto-desarrollo del empleado para estimular su potencial, de tal manera que pueda trabajar con la confianza en sí mismo.	2	4	6	8	10
8	Tienen preparados sistemas de capacitación (Curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para que elevar su desempeño.	2	4	6	8	10
9	Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar del trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda desempeñar su trabajo con gusto.	2	4	6	8	10
10	Se han ganado una estimación de parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial.	2	4	6	8	10
4.5. Desarrollo de capacidad						
1	Tienen el programa de desarrollo de capacidad de los empleados está enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
2	Identifican y tiene detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada individuo.	2	4	6	8	10
3	Tiene un encargado responsable de la educación, la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
4	Son seleccionados correctamente los métodos e instrumentos para la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
5	Se realizan cursos de entrenamiento y capacitación para administradores de mandos medios.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el entrenamiento en el área de trabajo, instrucción individual, etc., como un sistema.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc.	2	4	6	8	10
8	Se está realizando la educación para formar operadores multifuncionales.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones).	2	4	6	8	10
10	Se continúa con el sistema de propuestas por los empleados, para que se eleve su capacidad y se generen efectos a partir del mismo.	2	4	6	8	10

4.6. Bienestar y Seguridad						
1	Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación, etc.	2	4	6	8	10
2	Están realizando una revisión médica a los empleados al momento de su contratación y posteriormente al ingreso a la compañía.	2	4	6	8	10
3	Es seguro y está bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas.	2	4	6	8	10
4	Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno.	2	4	6	8	10
5	Son adecuadas las condiciones de manejo de equipo en su caso.	2	4	6	8	10
6	La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad e higiene.	2	4	6	8	10
7	Está correctamente reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente.	2	4	6	8	10
8	Efectúan apropiadamente la educación de seguridad e higiene para las diferentes ocasiones como: nuevo ingreso, en general y programas especiales, entre otras.	2	4	6	8	10
9	Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo el establecimiento y la revisión del buen ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad a nivel general e individual.	2	4	6	8	10

Anexo 3.5 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS DEL SECTOR DE COMERCIO

Puntos a Revisar		Evaluación				
5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad						
1	Es adecuado el sistema de contabilidad a la organización empresarial, su tamaño y el giro de su negocio. Están documentados debidamente la regulación y los procedimientos de contabilidad.	2	4	6	8	10
2	La organización de libros contables va de acuerdo con la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
3	Llevan a cabo el proceso contable dentro de la compañía, se ha implementado una computadora para ese fin.	2	4	6	8	10
4	Llevan a cabo debidamente el control de efectivo, cheques y pagarés.	2	4	6	8	10
5	Elaboran correctamente los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad y las leyes mercantiles. Es apropiado el procesamiento contable de cierre del ejercicio.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el sistema de revisión interna. Está funcionando bien la organización encargada de la revisión interna.	2	4	6	8	10
7	Son suficientes la capacidad del control numérico (capacidad de pronosticar la tendencia del futuro observando solamente los números aunque no estén representados en la forma gráfica) y el interés de la alta dirección y de los directores de la compañía.	2	4	6	8	10
8	Tienen en el sistema de contabilidad un mecanismo que permite ofrecer información útil para la toma de decisiones del empresario y en la aplicación de su efectivo.	2	4	6	8	10
9	Comparte el personal ejecutivo de mando medio con el empresario la información obtenida del sistema de contabilidad.	2	4	6	8	10
10	Realizan el cierre mensual de contabilidad. Aprovechan eficientemente los datos del cierre mensual.	2	4	6	8	10
5.2. Financiamiento						
1	Procuran fortalecer la capacidad de financiamiento, por ejemplo, aumentando la confianza de la compañía y su presidente para introducir un fondo externo.	2	4	6	8	10
2	Prevén la demanda de fondos a largo plazo y cuentan con un plan de financiamiento adecuado. Con respecto a los préstamos, se llevan a cabo el control apropiado del límite.	2	4	6	8	10

3	Es sana la relación con las instituciones financieras. Aprovechan el sistema de financiamiento de las instituciones financieras públicas.	2	4	6	8	10
4	Mantienen la tasa de rotación del capital total en el valor promedio del sector. Es sana la relación entre el manejo eficiente de fondos y el aseguramiento de viabilidad de los mismos.	2	4	6	8	10
5	No es excesiva la cantidad de los créditos por cobrar actualmente, comparado con el ingreso por ventas. Hay equilibrio con las cuentas por pagar.	2	4	6	8	10
6	Es adecuado el nivel de la tasa de rotación del activo fijo.	2	4	6	8	10
7	Es oportuno el tiempo de depósito y pagos.	2	4	6	8	10
8	Elaboran la relación de manejo de fondos, se compara el plan con el resultado para analizar su diferencia.	2	4	6	8	10
9	Conocen el fondo de operaciones a aumentar debido al incremento de ventas.	2	4	6	8	10
10	Realizan el análisis y estudio del equilibrio entre el financiamiento y el manejo de fondos.	2	4	6	8	10
5.3. Plan de inversión en las instalaciones y máquinas						
1	Para invertir en equipos e instalaciones, se planea antes de realizar la inversión. Revisan la rentabilidad.	2	4	6	8	10
2	Se calcula el costo fijo que se incrementa debido a la inversión en equipos e instalaciones. Conocen a fondo el ingreso por ventas que permita recuperar dicha inversión.	2	4	6	8	10
3	Toman en consideración los cambios del plan de utilidades debido a inversiones en equipo e instalación.	2	4	6	8	10
4	Se estudian métodos de financiamiento para invertir en equipos. Se calculan las ventajas y desventajas respecto a la compra y al arrendamiento.	2	4	6	8	10
5	Elaboran un cuadro de plan de financiamiento (tabla de flujo de efectivo).	2	4	6	8	10
6	No se fuerza el plan de devolución. Hay equilibrio entre el tiempo estimado de recuperación y el plazo de devolución del préstamo.	2	4	6	8	10
7	Tienen asegurado suficientemente el fondo de operaciones en cuanto a las materias primas y otros insumos, para la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Se estudia suficientemente el efecto económico de la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Tiene las medidas suficientes para los riesgos de accidentes relacionados con la	2	4	6	8	10

	inversión en equipos e instalaciones.					
10	Pueden ser adecuados los equipos e instalaciones actuales para la innovación tecnológica en el futuro.	2	4	6	8	10
5.4. Rentabilidad						
1	Llevar a cabo un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas	2	4	6	8	10
2	Mantienen a un nivel adecuado la utilidad bruta de ventas, de operación así como la utilidad antes de impuestos.	2	4	6	8	10
3	Se conoce a fondo el costo de ventas. Se calculan los costos y se analizan correctamente.	2	4	6	8	10
4	Se conoce bien el movimiento del importe, según la partida, de cada uno de los gastos.	2	4	6	8	10
5	Tienen asegurada una rentabilidad satisfactoria sobre capital.	2	4	6	8	10
6	Se mantiene un nivel razonable de la tasa de utilidad global sobre ventas; la tasa de utilidad por operación de ventas; la tasa de utilidad antes de impuestos sobre ventas.	2	4	6	8	10
7	Se comparan y se mantienen a un nivel razonable, la razón de gastos laborables; la razón de costos de operación; la razón de gastos administrativos.	2	4	6	8	10
8	Se mantiene a un nivel adecuado el valor agregado (cantidad de trabajo hecho) por persona.	2	4	6	8	10
9	Se mantiene el nivel de la razón de distribución laboral y el costo laboral por persona en un valor numérico mayor que el promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Se encuentran en estado favorable el punto de equilibrio y la tendencia de la evolución del importe de ventas.	2	4	6	8	10
5.5. Seguridad (estructura financiera)						
1	Se calcula el fondo necesario de operaciones con base en la cantidad del crédito por cobrar, el inventario y la cuenta por pagar.	2	4	6	8	10
2	Es apropiada la clasificación de costos fijos y variables.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el programa de rentabilidad con base en el ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
4	Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
5	Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de holgura para la seguridad.	2	4	6	8	10

6	Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial.	2	4	6	8	10
7	Tienen establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas.	2	4	6	8	10
8	Las metas de utilidad se establecen con base en un criterio determinado y se conoce como la meta más importante de todos los integrantes de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto. Se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas.	2	4	6	8	10
5.6. Liquidez de Capital						
1	Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo.	2	4	6	8	10
2	En la empresa no existe un mal inventario, un mal crédito y todos los activos son utilizados.	2	4	6	8	10
3	Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente. Además no se ha generado una pérdida latente.	2	4	6	8	10
4	Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito y/o mal inventario.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con suficientes fondos, y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez.	2	4	6	8	10
6	La razón de capital contable se mantiene en un buen nivel, para asegurar su viabilidad.	2	4	6	8	10
7	La inversión en activo fijo está cubierta por el capital contable.	2	4	6	8	10
8	La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo.	2	4	6	8	10
9	La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se realiza adecuadamente la separación entre los gastos y el financiamiento de la empresa y el correspondiente a accionistas y/o familiares.	2	4	6	8	10

ANEXO 4

EVALUACIÓN DEL

SECTOR

SERVICIOS [23]

ANEXO 4.1 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
1.1. Máximo responsable de la administración empresarial						
1	Están expresadas la misión y las políticas a que aspira la empresa en los documentos de administración empresarial y son comprendidas por los empleados.	2	4	6	8	10
2	Tienen muy claro la base de existencia de la empresa ante los factores externos e internos, teniendo enfocado el dominio del negocio de la empresa	2	4	6	8	10
3	Identifican de manera objetiva las fuerzas de la empresa y aprovechan su superioridad para la administración empresarial.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecida la visión a mediano plazo y la revisan flexiblemente según los cambios que ocurran en el entorno de la administración empresarial	2	4	6	8	10
5	La visión de la administración empresarial es factible de llevar a cabo y da confianza y seguridad a los accionistas.	2	4	6	8	10
6	Consideran los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial como una oportunidad de negocio y los utilizan para que se desarrolle más la empresa.	2	4	6	8	10
7	Comprenden la situación actual y el futuro en que se encuentra o encontrará la empresa y propician la innovación utilizando plenamente la creatividad.	2	4	6	8	10
8	Tienen conocimiento profesional y seleccionan y ordenan adecuadamente la información necesaria para analizarla.	2	4	6	8	10
9	Comprenden objetivamente los hechos y escuchan las opiniones contrarias para intentar soluciones apropiadas a la problemática que se presente.	2	4	6	8	10
10	Para seleccionar el personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contrata a las personas que cuentan con más capacidad administrativa.	2	4	6	8	10
1.2 Responsabilidad social						
1	Existe la cultura empresarial para que se respete la ley y que se prohíba tomar una actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad.	2	4	6	8	10
2	Publica la información de la administración empresarial hacia todos los socios de la empresa.	2	4	6	8	10
3	No están impactando negativamente el medio ambiente y/o a la salud, con acciones como la contaminación del aire, contaminación del agua, ruidos, vibración y mal	2	4	6	8	10

	olor, etc.					
4	Hacen esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos.	2	4	6	8	10
5	Practican la reducción, el reúso y/o reciclaje de los desechos.	2	4	6	8	10
6	Cumple con las condiciones establecidas por las leyes para llevar a cabo las actividades del negocio (el permiso de operación de negocio, el equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, la colocación del personal capacitado que establecen las leyes).	2	4	6	8	10
7	Cuenta con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad del producto.	2	4	6	8	10
8	Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector industrial y realiza aportaciones sociales a través del apoyo humano y económico.	2	4	6	8	10
9	Realiza actividades de beneficio a la comunidad.	2	4	6	8	10
10	Contratan a personas de 3ª edad y a personas discapacitadas y adecua el lugar de trabajo para que puedan trabajar adecuadamente y con seguridad.	2	4	6	8	10
1.3 Estrategias de la administración						
1	Identifican correctamente los factores que influyen a la empresa entre todos los numerosos factores relacionados con el entorno de la administración empresarial y los utiliza para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
2	Consigue información de las últimas innovaciones tecnológicas relacionadas con el giro de la empresa y la aprovecha para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
3	Tienen pronosticados la dirección a la cual va dirigido el cambio de la administración empresarial en el futuro, la velocidad, la intensidad y el impacto (el grado de influencia).	2	4	6	8	10
4	El área industrial en que se encuentra el giro principal presenta crecimiento y buena perspectiva para el futuro.	2	4	6	8	10
5	Tiene un sistema para conocer las características de los productos de la competencia nacional e internacional con el propósito de mejorar el propio producto.	2	4	6	8	10
6	La empresa ocupa una posición relevante por su tamaño, el valor agregado, la rentabilidad y el crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial.	2	4	6	8	10
7	Consigue información del mejoramiento y/o de las reestructuraciones de la administración de las empresas competidora con el propósito de hacer las	2	4	6	8	10

	comparación con la propia empresa y en caso necesario establecer y tomar medidas necesarias					
8	Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianzas empresariales.	2	4	6	8	10
9	Están al pendiente si hay reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las necesidades del consumidor y del usuario.	2	4	6	8	10
10	Para responder a la situación descendente del mercado de los productos actuales, intenta desarrollar una nueva área mientras que la empresa se encuentre en condiciones sanas	2	4	6	8	10
	1.4 Organización administrativa					
1	La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa.	2	4	6	8	10
2	El sistema de categorías laborales está simplificado, y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido.	2	4	6	8	10
3	Los trabajos correspondientes a cada departamento están definidos y mostrados en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización.	2	4	6	8	10
4	Se lleva a cabo la cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento.	2	4	6	8	10
5	Se renueva o reestructura la organización después de probar previamente su funcionamiento a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo.	2	4	6	8	10
6	Las funciones creativas de la organización de staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de línea son armónicas.	2	4	6	8	10
7	Las funciones del puesto laboral están clasificadas en Planeación, Revisión, Decisión, y Ejecución, según cada categoría, de tal manera que se pueden poner en acción rápidamente sin retraso.	2	4	6	8	10
8	A través del Empowerment (crear la autonomía y mejorar la capacidad de decisión) de cada uno de los empleados, se procura activar la organización.	2	4	6	8	10
9	Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de realizar una administración empresarial rápida, flexible y ágil	2	4	6	8	10
10	En el caso de tener dificultad de atender sólo con el personal interno de la empresa, solicitan la participación de personal externo especialista para aprovechar su experiencia y conocimiento.	2	4	6	8	10
	1.5 Información					

1	Aprovecha el efecto que da la tecnología de información hacia la administración empresarial como son las computadoras y el internet.	2	4	6	8	10
2	Se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones, y se reúne la información necesaria para aprovecharla.	2	4	6	8	10
3	La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual.	2	4	6	8	10
4	La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se pueda obtener la última información	2	4	6	8	10
5	El sistema de computo está diseñado de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información.	2	4	6	8	10
6	Se pueden usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red (red de la que se puede conectar solamente el personal de la empresa).	2	4	6	8	10
7	Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, la precisión, la oportunidad, la seguridad y la confidencialidad del sistema de información	2	4	6	8	10
8	Tiene establecida una red de información con los accionistas de la empresa, ó tiene un plan para establecerla.	2	4	6	8	10
9	Analiza la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través del uso del Intercambio Electrónico de Datos.	2	4	6	8	10
10	La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como base de datos para hacer el acceso fácil.	2	4	6	8	10
1.6 Planes de Administración						
1	El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa.	2	4	6	8	10
2	Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entre sí.	2	4	6	8	10
3	Los períodos de planes están clasificados congruentemente, por ejemplo: el mensual, el anual, a mediano y a largo plazo.	2	4	6	8	10
4	La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a estos lineamientos.	2	4	6	8	10
5	Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por todo el personal de la empresa mediante los documentos y una reunión informativa.	2	4	6	8	10

6	Los planes de administración están elaborados integralmente incluyendo todas las habilidades de planeación como son las "actividades de Kaizen (Mejora Continua)" a corto plazo y la "estrategia de reforma" a largo plazo.	2	4	6	8	10
7	Está elaborado el plan de tal manera que a través del análisis de FODA (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas) se aprovechan las fortalezas de la empresa y se resuelven las debilidades.	2	4	6	8	10
8	En el plan de administración están determinados los resultados.	2	4	6	8	10
9	Los resultados se analizan en un tiempo muy corto.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecidos los criterios para evaluar el cumplimiento del plan.	2	4	6	8	10

ANEXO 4.2 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES DEL SECTOR DE SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
2.1 Control de Calidad						
1	Desarrollan y mantiene un sistema de calidad en toda la empresa.	2	4	6	8	10
2	Tienen siempre identificados los requerimientos de los clientes	2	4	6	8	10
3	Tienen por escrito las especificaciones de calidad que debe tener el servicio.	2	4	6	8	10
4	Registran las cancelaciones y quejas de los clientes y toma acciones preventivas para que no vuelva a ocurrir.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con certificaciones de calidad oficiales.	2	4	6	8	10
6	El servicio es competitivo.	2	4	6	8	10
7	Organizan y realizan continuamente actividades para mejorar la calidad.	2	4	6	8	10
8	La empresa registra las fallas que ocurren en el transcurso de la prestación del servicio.	2	4	6	8	10
9	Realiza evaluaciones, auditorias y/o seguimientos adecuados a las especificaciones de calidad.	2	4	6	8	10
10	Cuida la calidad durante todo el proceso desde las compras hasta el cierre del servicio.	2	4	6	8	10
2.2. Control de costo						
1	Desarrollan y mantienen un sistema de control de costos en toda la empresa.	2	4	6	8	10
2	Tienen identificado y controla el costo directo por servicio.	2	4	6	8	10
3	Son competitivos en el costo del servicio.	2	4	6	8	10
4	Conocen perfectamente los costos de sus insumos, tanto materiales como mano de obra.	2	4	6	8	10
5	Controlan el costo de su inventario.	2	4	6	8	10
6	Conocen sus costos fijos y también los indirectos.	2	4	6	8	10
7	Organizan y realizan en todo el proceso actividades para reducir costos.	2	4	6	8	10
8	Distribuyen el costo fijo del servicio adecuadamente en función del tipo de	2	4	6	8	10

	servicio.					
9	Utilizan un sistema de control para tomar decisiones que reduzcan el costo.	2	4	6	8	10
10	Conocen los factores que contribuyen a disminuir los costos.	2	4	6	8	10
2.3. Control de Procesos						
1	Han desarrollado y mantienen un sistema de control de procesos.	2	4	6	8	10
2	El sistema de control mide la calidad del proceso y la satisfacción de los clientes.	2	4	6	8	10
3	Controlan las órdenes de servicio.	2	4	6	8	10
4	La realización de un servicio sigue una secuencia lógica tanto desde el punto de vista del cliente como de la empresa.	2	4	6	8	10
5	Existe un buen método de comunicación entre el responsable del servicio y el responsable de ventas.	2	4	6	8	10
6	Controla adecuadamente los insumos necesarios para el servicio.	2	4	6	8	10
7	Registra la información del resultado real del servicio y se utiliza para la mejora.	2	4	6	8	10
8	Controla el tiempo del servicio y la capacidad disponible.	2	4	6	8	10
9	Tiene identificado el tiempo estándar de la realización de un servicio.	2	4	6	8	10
10	Tiene identificadas las horas hombre estándar por servicio	2	4	6	8	10
2.4. Control de método						
1	Han desarrollado y mantiene un sistema de control de métodos para los servicios.	2	4	6	8	10
2	Procuran mejorar constantemente desde todos los puntos de vista: instalaciones, personal, tiempos, etc.	2	4	6	8	10
3	Buscan constantemente información acerca de nuevos equipos y procesos aplicables al tipo de servicio.	2	4	6	8	10
4	Buscan información sobre los métodos de trabajo de su competencia.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con diagramas de procesos y flujo de materiales y servicio.	2	4	6	8	10
6	La tecnología con que cuenta la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional.	2	4	6	8	10
7	Son competitivos en cuanto a la tecnología de sus procesos.	2	4	6	8	10

8	Han desarrollado procesos propios.	2	4	6	8	10
9	Tienen marcas propias.	2	4	6	8	10
10	Tienen automatizados sus procesos.	2	4	6	8	10
2.5. Control de equipos e instalaciones						
1	Existe un responsable del control de equipos e instalaciones y cuenta con registros.	2	4	6	8	10
2	Existe un responsable del mantenimiento de equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con registros de mantenimiento.	2	4	6	8	10
4	Cuentan con políticas de mantenimiento por equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
5	Disponen de un número adecuado de refacciones para cambio.	2	4	6	8	10
6	Las instalaciones se mejoran continuamente.	2	4	6	8	10
7	Están enterados de las nuevas tecnologías en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con procedimientos para la compra de nuevos equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Cuentan con un plan sobre los equipos e instalaciones en base a su estrategia administrativa a largo plazo.	2	4	6	8	10
10	Aplican Mantenimiento Productivo Total en los equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
2.6. Materiales, compras y proveedores						
1	Obtienen sus materiales fácilmente.	2	4	6	8	10
2	Comparan cotizaciones antes de comprar.	2	4	6	8	10
3	Verifican sus compras.	2	4	6	8	10
4	Conocen a sus proveedores y los desarrolla.	2	4	6	8	10
5	Conocen la fecha de entrega de sus proveedores.	2	4	6	8	10
6	Cuentan con un sistema al interior de la empresa para responder a emergencias.	2	4	6	8	10
7	Cuentan por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos.	2	4	6	8	10
8	Desde el proceso de selección de proveedores cuida la calidad, la fecha de entrega y el precio.	2	4	6	8	10

9	La rotación de inventarios se encuentra en el nivel promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Han desarrollado y mantienen un sistema de control de métodos de materiales compras y subcontratación.	2	4	6	8	10
2.7. Control de inventarios						
1	Cuenta con un sistema de control de inventarios.	2	4	6	8	10
2	Cuenta con sistemas de almacenamiento adecuados al tipo de material que usa para realizar los servicios.	2	4	6	8	10
3	Realizan el inventario de los artículos existentes.	2	4	6	8	10
4	Los almacenes están ordenados y arreglados.	2	4	6	8	10
5	Existen procedimientos para rechazar insumos defectuosos.	2	4	6	8	10
6	Tienen establecidos métodos y lugares para colocar cada insumo.	2	4	6	8	10
7	Están claramente definidos y señalados el lugar y volumen de los inventarios.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con formatos para entrada y salida de los almacenes.	2	4	6	8	10
9	Los almacenes están ubicados adecuadamente.	2	4	6	8	10
10	Está claramente identificado el responsable de control de cada inventario.	2	4	6	8	10
2.8. Administración de operación						
1	Cuentan con procedimientos para la operación y se cumplen.	2	4	6	8	10
2	No tienen problemas en la localidad por molestias de la empresa hacia los vecinos.	2	4	6	8	10
3	Conoce y cumple las normas ambientales.	2	4	6	8	10
4	Conocen el ambiente laboral de su empresa.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con los permisos de operación necesarios.	2	4	6	8	10
6	Los empleados están motivados.	2	4	6	8	10
7	Cuentan con servicios e infraestructura adecuados.	2	4	6	8	10
8	Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas.	2	4	6	8	10
9	Cuenta con un buen sistema de información.	2	4	6	8	10
10	Cumple con Leyes y Reglamentos.	2	4	6	8	10

ANEXO 4.3 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE MERCADO Y VENTAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
3.1. Mercadotecnia						
1	Entienden exactamente las necesidades, magnitud, tendencia, competitividad, etc. de sus clientes (usuarios, firmas comerciales, distribuidores, empresas contratantes, etc.)	2	4	6	8	10
2	Conocen el contenido y la tendencia de administración de otras empresas del mismo sector.	2	4	6	8	10
3	Identifican el mercado por segmentos como son: características geográficas, tamaño de las empresas, tamaño de los pedidos que se reciben, los giros, etc. de sus clientes.	2	4	6	8	10
4	Se analizan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de los productos y la capacidad de ventas de su empresa en el mercado.	2	4	6	8	10
5	Tienen los instrumentos informativos para comprender la situación real del mercado.	2	4	6	8	10
6	Su objetivo es un mercado existente.	2	4	6	8	10
7	El mercado objetivo es correcto desde el punto de vista de la política y la estrategia de la administración.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas las políticas de la publicidad y la propaganda.	2	4	6	8	10
9	Se conocen el resultado de la relación Costo-Efecto de la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas.	2	4	6	8	10
10	Ofrece servicio post-venta.	2	4	6	8	10
3.2. Estrategia						
1	Existen estrategias completas para conquistar el objetivo.	2	4	6	8	10
2	Existen relaciones interactivas con otros programas y estrategias de administración empresarial.	2	4	6	8	10
3	Tienen identificada la situación actual del mercado de exportación existente.	2	4	6	8	10
4	La política de ventas sirve para lograr la filosofía y las políticas de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
5	Se abarcan en forma orgánica todas y cada una de las estrategias como son: de productos, de regiones, de bases de operación, de clientes, de rutas, etc.	2	4	6	8	10

6	Se notifica ampliamente la política de ventas dentro de la empresa y se logran acuerdos tomándola como base.	2	4	6	8	10
7	El programa de ventas refleja en forma concreta la política de ventas.	2	4	6	8	10
8	Abarca diferentes programas como son: los de venta, utilidad bruta, promoción de ventas, recuperación, personal, etc.	2	4	6	8	10
9	Son competitivos en los precios, comparando con otras empresas del mismo sector.	2	4	6	8	10
10	Están tomando medidas para enfrentarse con la competencia fuera del concepto de precio.	2	4	6	8	10
3.3. Satisfacción del cliente						
1	Permea en toda la empresa, desde el nivel interior de los empleados hasta el nivel de alta dirección, la forma de considerar "la satisfacción del cliente", con el punto de partida de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Clasifican a los clientes sistemáticamente y hacen esfuerzos para conocer las necesidades latentes de cada cliente.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con la habilidad de investigar para detectar y estudiar las necesidades y demandas actuales del cliente, y realizan en forma programada la recopilación de la información.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecido un sistema para responder inmediatamente a las quejas o a las opiniones del cliente, para obtener su confianza.	2	4	6	8	10
5	Tienen identificado y analizado el grado de satisfacción el cliente de otras empresas de la competencia, y está consciente de sus desventajas en comparación de sus competidores.	2	4	6	8	10
6	Los empleados se ponen en el lugar del consumidor, y/o del usuario (mentalidad de market-in), para mejorar el grado de satisfacción del cliente.	2	4	6	8	10
7	Están ordenados los datos para el control de ventas como son los clientes, los resultados de ventas, etc.	2	4	6	8	10
8	Prevalece el concepto de "El Cliente es la mayor prioridad", entre todo el personal de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ordena y se comparte adecuadamente la información sobre las ventas y las reclamaciones presentadas.	2	4	6	8	10
10	Conocen la opinión de los clientes acerca de la calidad de los servicios y su confiabilidad.	2	4	6	8	10
3.4. Actividades de venta						

1	Existen suficientes servicios de información y otras actividades de apoyo para los clientes.	2	4	6	8	10
2	Se realiza el control de ABC con base en reglas justas.	2	4	6	8	10
3	Se realiza firmemente el control de los créditos otorgados y las cuentas por cobrar.	2	4	6	8	10
4	Aprovechan la información sobre clientes en la promoción de ventas, control de cuentas por cobrar y desarrollo de productos.	2	4	6	8	10
5	Los datos de control de ventas están actualizados y compartidos.	2	4	6	8	10
6	Tienen preparada una organización de ventas que concuerde con las políticas y programas de ventas.	2	4	6	8	10
7	Está formada la organización según su función clasificando por productos, regiones, bases de operación, clientes y rutas.	2	4	6	8	10
8	Los vendedores mantienen suficiente nivel de conocimiento acerca de los productos y capacidad técnica de ventas.	2	4	6	8	10
9	Se elaboran los manuales acerca de las actividades de vendedores.	2	4	6	8	10
10	La capacitación y el desarrollo de los vendedores se realizan conforme al plan establecido.	2	4	6	8	10
3.5. Servicio para productos						
1	Los productos y servicios son congruentes con las necesidades del mercado y el interés (beneficio) de los clientes.	2	4	6	8	10
2	Se analizan los mercados con base en las características de los productos y servicios, su uso y los elementos segmentados del mercado.	2	4	6	8	10
3	Tienen sus productos patentados	2	4	6	8	10
4	Realizan el análisis comparativo sobre las características de productos y servicios con las empresas competidoras.	2	4	6	8	10
5	Respecto a los productos y servicios, hay algunos aspectos en los que superan a sus competidores. Identifíquelos.	2	4	6	8	10
6	Tienen identificado el ciclo de vida de cada producto y/o servicio.	2	4	6	8	10
7	No se incluyen en la línea de producción aquellos productos o servicios que tienen un bajo nivel contribución en la venta o la utilidad.	2	4	6	8	10
8	Se llevan a cabo el desarrollo de productos y la estrategia de productos mixtos.	2	4	6	8	10

9	Los productos han sufrido cambios en los últimos tiempos. Los cambios fueron favorables para los productos.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el mecanismo que permite reflejar la información de los mercados en el desarrollo de productos.	2	4	6	8	10
3.6. Distribución						
1	Se eligen los canales de distribución para lograr las políticas y los programa de ventas.	2	4	6	8	10
2	Tiene superioridad en cuanto a los canales ventas, en comparación con otras empresas.	2	4	6	8	10
3	Tiene identificada la situación real de los costos de distribución dentro y fuera de la empresa.	2	4	6	8	10
4	Hacen esfuerzos para reducir los costos de distribución.	2	4	6	8	10
5	Promueven el fortalecimiento del servicio de distribución considerando a los clientes.	2	4	6	8	10
6	Aseguran en forma integral el control de producción y de entrega.	2	4	6	8	10
7	Se esfuerzan por hacer eficiente la presentación, empaque y almacenamiento de los productos.	2	4	6	8	10
8	Se realizan las siguientes actividades: prevención del agotamiento y de exceso de inventario; ajustes e identificación inmediata del inventario; suministro estimado y anticipado.	2	4	6	8	10
9	Se realizan con la adecuada frecuencia el inventario físico y la circulación de inventario de los principales productos	2	4	6	8	10
10	Se han seleccionado los indicadores del control de inventarios que se alinean con el objetivo, como la tasa de rotación.	2	4	6	8	10

ANEXO 4.4 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR DE SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
4.1. Política de recursos humanos						
1	Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Se presentan en forma concreta las políticas de la satisfacción de los empleados.	2	4	6	8	10
3	Se incluyen puntos como: personal requerido, contratación, capacitación, perfil de puestos, etc.	2	4	6	8	10
4	La política de personal y de relaciones laborales está respaldada por la administración.	2	4	6	8	10
5	Son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
6	Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía.	2	4	6	8	10
7	Existe un área que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
8	El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción.	2	4	6	8	10
9	Se establece con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, operación, relación entre el patrón y obrero, etc.	2	4	6	8	10
10	Se delegan las facultades sin obstáculos.	2	4		8	10
4.2. Admisión y Empleo				6		
1	Están definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal	2	4	6	8	10
2	Es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito, examen médico, prueba práctica, así como entrevista.	2	4	6	8	10
3	Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de contratación.	2	4	6	8	10
4	Se da atención completa a las personas pre-contratadas.	2	4	6	8	10
5	Está correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del período de prueba, con las personas que se admiten.	2	4	6	8	10
6	La capacitación inicial (inducción) de las personas que se admiten, se lleva a cabo con la	2	4	6	8	10

	participación de los administradores de las diferentes áreas.					
7	Tienen preparados los documentos necesarios para el reclutamiento y contratación.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas por escrito las condiciones generales de trabajo, según lo señala la Ley del trabajo.	2	4	6	8	10
9	El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios.	2	4	6	8	10
10	Se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados el reglamento de la empresa.	2	4		8	10
4.3. Sistema de Evaluación						
1	Establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y conoce completamente.	2	4	6	8	10
2	Tienen un examen para la evaluación del personal administrativo, diseñadas las pruebas de aptitud y se aplican siempre.	2	4	6	8	10
3	Se considera también el programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo.	2	4	6	8	10
4	El desempeño del trabajador se reflejará en su remuneración de la jubilación.	2	4	6	8	10
5	Se prepara al trabajador para el retiro o el despido.	2	4	6	8	10
6	Se implementa el concepto de "sueldo por desempeño" y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo.	2	4	6	8	10
7	Al realizar una evaluación se tienen preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador.	2	4	6	8	10
8	El sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
9	En una evaluación se utiliza también el sistema el auto- declaración y auto- evaluación.	2	4	6	8	10
10	La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo.	2	4		8	10
4.4. Comunicación						
1	Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocios, etc.	2	4	6	8	10
2	Se aprovechan eficazmente los medios de comunicación como son el boletín de la compañía y los tableros de anuncios, entre otros.	2	4	6	8	10
3	Existe un ambiente en que los empleados pueden interactuar e intercambiar ideas libremente.	2	4	6	8	10

4	Se observan las iniciativas, no solamente a nivel de departamentos y secciones en la organización, sino también a nivel de la organización.	2	4	6	8	10
5	Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados.	2	4	6	8	10
6	Se le da importancia, no solamente a la satisfacción del cliente, sino también a la satisfacción del empleado, se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que este se convierta en un lugar de Desarrollo para el empleado.	2	4	6	8	10
7	Apoyan el auto-desarrollo del empleado para estimular su potencial, de tal manera que pueda trabajar con la confianza en sí mismo.	2	4	6	8	10
8	Tienen preparados sistemas de capacitación (Curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para que elevar su desempeño.	2	4	6	8	10
9	Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar del trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda desempeñar su trabajo con gusto.	2	4	6	8	10
10	Se han ganado una estimación de parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial.	2	4		8	10
4.5. Desarrollo de capacidad				6		
1	El programa de desarrollo de capacidad de los empleados está enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
2	Identifican y tiene detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada individuo.	2	4	6	8	10
3	Tiene un encargado responsable de la educación, la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
4	Son seleccionados correctamente los métodos e instrumentos para la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
5	Se entrenan y capacita a los mandos medios.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el entrenamiento en el área de trabajo, instrucción individual, etc., como un sistema.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc.	2	4	6	8	10
8	Se está realizando la educación para formar operadores multifuncionales.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones).	2	4	6	8	10
10	Está establecido un sistema de estímulos a los empleados, para elevar su capacidad y se generen efectos a partir del mismo.	2	4		8	10

4.6. Bienestar y Seguridad				6		
1	Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación, etc.	2	4	6	8	10
2	Se realiza una revisión médica a los empleados al momento de su contratación y posteriormente al ingreso a la compañía.	2	4	6	8	10
3	Es seguro y está bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas.	2	4	6	8	10
4	Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno.	2	4	6	8	10
5	Son adecuados y amigables los programas de cómputo y se aplican en toda la empresa.	2	4	6	8	10
6	La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad e higiene.	2	4	6	8	10
7	Está correctamente reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente.	2	4	6	8	10
8	Efectúan apropiadamente la educación de seguridad e higiene para las diferentes ocasiones como: nuevo ingreso, en general y programas especiales, entre otras.	2	4	6	8	10
9	Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales.	2	4	6	8	10

ANEXO 4.5 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad						
1	Es adecuado el sistema de contabilidad a la organización empresarial, su tamaño y el giro de su negocio. Están documentados debidamente la regulación y los procedimientos de contabilidad.	2	4	6	8	10
2	La organización de libros contables va de acuerdo con la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
3	Llevar a cabo el proceso contable dentro de la compañía, se ha implementado una computadora para ese fin.	2	4	6	8	10
4	Llevar a cabo debidamente el control de efectivo, cheques y pagarés.	2	4	6	8	10
5	Elaboran correctamente los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad y las leyes mercantiles. Es apropiado el procesamiento contable de cierre del ejercicio.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el sistema de revisión interna. Está funcionando bien la organización encargada de la revisión interna.	2	4	6	8	10
7	Son suficientes la capacidad del control numérico (capacidad de pronosticar la tendencia del futuro observando solamente los números aunque no estén representados en la forma gráfica) y el interés de la alta dirección y de los directores de la compañía.	2	4	6	8	10
8	Tienen en el sistema de contabilidad un mecanismo que permite ofrecer información útil para la toma de decisiones del empresario y en la aplicación de su efectivo.	2	4	6	8	10
9	Comparte el personal ejecutivo de mando medio con el empresario la información obtenida del sistema de contabilidad.	2	4	6	8	10
10	Realizan el cierre mensual de contabilidad. Aprovechan eficientemente los datos del cierre mensual.	2	4	6	8	10
5.2. Financiamiento						
1	Procuran fortalecer la capacidad de financiamiento, por ejemplo, aumentando la confianza de la compañía y su presidente para introducir un fondo externo.	2	4	6	8	10
2	Prevén la demanda de fondos a largo plazo y cuentan con un plan de financiamiento adecuado. Con respecto a los préstamos, se llevan a cabo el control apropiado del límite.	2	4	6	8	10

3	Es sana la relación con las instituciones financieras. Aprovechan el sistema de financiamiento de las instituciones financieras públicas.	2	4	6	8	10
4	Mantienen la tasa de rotación del capital total en el valor promedio del sector. Es sana la relación entre el manejo eficiente de fondos y el aseguramiento de viabilidad de los mismos.	2	4	6	8	10
5	No es excesiva la cantidad de los créditos por cobrar actualmente, comparado con el ingreso por ventas. Hay equilibrio con las cuentas por pagar.	2	4	6	8	10
6	Es adecuado el nivel de la tasa de rotación del activo fijo.	2	4	6	8	10
7	Es oportuno el tiempo de depósito y pagos.	2	4	6	8	10
8	Elaboran la relación de manejo de fondos, se compara el plan con el resultado para analizar su diferencia.	2	4	6	8	10
9	Conocen el fondo de operaciones a aumentar debido al incremento de ventas.	2	4	6	8	10
10	Realizan el análisis y estudio del equilibrio entre el financiamiento y el manejo de fondos.	2	4	6	8	10
5.3. Plan de inversión en las instalaciones y máquinas						
1	Para invertir en equipos e instalaciones, se planea antes de realizar la inversión. Revisan la rentabilidad.	2	4	6	8	10
2	Se calcula el costo fijo que se incrementa debido a la inversión en equipos e instalaciones. Conocen a fondo el ingreso por ventas que permita recuperar dicha inversión.	2	4	6	8	10
3	Toman en consideración los cambios del plan de utilidades debido a inversiones en equipo e instalación.	2	4	6	8	10
4	Se estudian métodos de financiamiento para invertir en equipos. Se calculan las ventajas y desventajas respecto a la compra y al arrendamiento.	2	4	6	8	10
5	Elaboran un cuadro de plan de financiamiento (tabla de flujo de efectivo).	2	4	6	8	10
6	No se fuerza el plan de devolución. Hay equilibrio entre el tiempo estimado de recuperación y el plazo de devolución del préstamo.	2	4	6	8	10
7	Tienen asegurado suficientemente el fondo de operaciones en cuanto a las materias primas y otros insumos, para la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Se estudia suficientemente el efecto económico de la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Tiene las medidas suficientes para los riesgos de accidentes relacionados con la	2	4	6	8	10

	inversión en equipos e instalaciones.					
10	Son adecuados los equipos e instalaciones actuales, para la innovación tecnológica en el futuro.	2	4	6	8	10
5.4. Rentabilidad						
1	Llevar a cabo un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas	2	4	6	8	10
2	Mantienen a un nivel adecuado la utilidad bruta de ventas, de operación así como la utilidad antes de impuestos.	2	4	6	8	10
3	Se conoce a fondo el costo de ventas. Se calculan los costos y se analizan correctamente.	2	4	6	8	10
4	Se conoce bien el movimiento del importe, según la partida, de cada uno de los gastos.	2	4	6	8	10
5	Tienen asegurada una rentabilidad satisfactoria sobre capital.	2	4	6	8	10
6	Se mantiene un nivel razonable de la tasa de utilidad global sobre ventas; la tasa de utilidad por operación de ventas; la tasa de utilidad antes de impuestos sobre ventas.	2	4	6	8	10
7	Se comparan y se mantienen a un nivel razonable, la razón de gastos laborables; la razón de costos de operación; la razón de gastos administrativos.	2	4	6	8	10
8	Se mantiene a un nivel adecuado el valor agregado (cantidad de trabajo hecho) por persona.	2	4	6	8	10
9	Se mantiene el nivel de la razón de distribución laboral y el costo laboral por persona en un valor numérico mayor que el promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Se encuentran en estado favorable el punto de equilibrio y la tendencia de la evolución del importe de ventas.	2	4	6	8	10
5.5. Seguridad (estructura financiera)						
1	Se calcula el fondo necesario de operaciones con base en la cantidad del crédito por cobrar, el inventario y la cuenta por pagar.	2	4	6	8	10
2	Es apropiada la clasificación de costos fijos y variables.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el programa de rentabilidad con base en el ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
4	Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
5	Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de holgura para la seguridad.	2	4	6	8	10

6	Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial.	2	4	6	8	10
7	Tienen establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas.	2	4	6	8	10
8	Las metas de utilidad se establecen con base en un criterio determinado y se conoce como la meta más importante de todos los integrantes de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto. Se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas.	2	4	6	8	10
5.6. Liquidez Capital						
1	Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo.	2	4	6	8	10
2	En la empresa no existe un mal inventario, un mal crédito y todos los activos son utilizados.	2	4	6	8	10
3	Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente. Además no se ha generado una pérdida latente.	2	4	6	8	10
4	Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito y/o mal inventario.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con suficientes fondos, y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez.	2	4	6	8	10
6	La razón de capital contable se mantiene en un buen nivel, para asegurar su viabilidad.	2	4	6	8	10
7	La inversión en activo fijo está cubierta por el capital contable.	2	4	6	8	10
8	La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo.	2	4	6	8	10
9	La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se realiza el financiamiento propio como el dinero de bolsillo de un individuo o los familiares, que pueda gastar el Director General a su juicio.	2	4	6	8	10

BIBLIOGRAFÍAS:

[1] - <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>, fecha de consulta 15 Mar 2011.

[2] <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/inegi25.asp>, fecha de consulta 25 mar 2011.

[3] - http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/Presentacion_CE_2009.pdf, fecha de consulta: 6 Mar 2011.

[4] - <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/introduccion.pdf>, fecha de consulta: 14 Mar 2011.

[5] - http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian2007_1.pdf, fecha de consulta: 18 Mar 2011.

[6] - <http://www.sre.gob.mx/ocde/>, fecha de consulta: 23 Mar 2011.

[7] - <http://buscon.rae.es/draef/>, fecha de consulta: 10 Mar 2011.

[8] - http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf, fecha de consulta: 28 Mar 2011.

[9] - <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/diagnosticodemicropequeñasymediasempresas.pdf>, fecha de consulta: 26 Mar 2011.

[10] - <http://www.funcionpublica.gob.mx/unaopspf/doctos/comunes/dof090630se.pdf>, fecha de consulta: 28 Mar 2011.

[11] - UNAL, 2009, fecha de consulta: 29 Mar 2011.

- [12] - <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#areas>, fecha de consulta: 30 Mar 2011
- [13] - Sama Treviño, Manuel, Consultoría ¿Profesión o salvavidas?, Trillas, México, 2002
- [14] - <http://www.fepac.org.br/documents/perspectivas.htm>, fecha de consulta 20 de Mar 2011
- [15] - www.dgb.sep.gob.mx/CIS/Habilidades_de_consultoria.ppt,
fecha de consulta: 19 Mar 2011
- [16] - <http://www.fepac.org.br/americas.htm>, fecha de consulta 20 Mar 2011
- [17] - <http://www.revistaconsultoria.com.mx/>, fecha de consulta: 21 Mar 2011
(1997 - Ing. José Julio Bastidas Núñez, Ed. 187)
- [18] - <http://www.cnec.org.mx/CNEC/>, fecha de consulta: 22 Mar 2011
- [19] – Información proporcionada por Carlos Ayala Gómez
- [20] - <http://www.mx.emb-japan.go.jp/sp/servicios/becas-jica-jf-aots.htm>
fecha de consulta: 22 Mar 2011
- [21] - <http://www.consultoriapymejica.org.mx/>, fecha de consulta: 18 May 2011
- [22] - <http://www.consultoriapymejica.org.mx/proce.html>,
fecha de consulta: 25 Mar 2010

[23] - Procedimiento para la práctica empresarial , Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), Con metodología de UNICO International Corporation, 2008

[24] Metodología Dies, presentación

[25] Metodología Moderniza, Secretaría de Turismo

[26] - Milan Kurb. 2002. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Tercera Edición. Limusa.

[27] - GUITIERRÉZ MARIO, "Administrar para la calidad, editorial Limusa, México 2010, 2ª edición.

[28] - Apuntes del M.C. Juan José Obregón Andría

[29] - Apuntes del Ing. Víctor Rivera Romay

[30] - http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME, fecha de consulta: 19 Mayo 2011.

[31] - http://www.sz.europa-uni.de/de/lektorate/spanisch/FAQ/Kursteilnahme/Pr__sentationstechniken/t__cnicas_de_presentaci__n.pdf, fecha de consulta: 22 Mayo 2011.