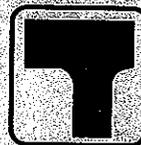


CAPACITACION PARTICIPATIVA

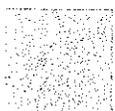
metodología de
la visualización

7



SEMINARIO TALLER
GESTION DE LA
ESTRATEGIA
COMPETITIVA

manual
del
instructor



D I R E C T O R I O

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE EMPLEO

DIRECCION DE ANALISIS OCUPACIONAL

ISBN-968-813-437-6

La reproducción total o parcial de estos materiales, requerirá autorización por escrito de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Esta publicación se terminó de imprimir en diciembre de 1994 en tiraje de 1000 ejemplares.

**MANUAL DEL INSTRUCTOR PARA EL
SEMINARIO TALLER
GESTION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

7

ELABORADORES:

LIC. ANDRES HERNANDEZ SANCHEZ

LIC. JOSEFINA MIRIAM LARA LOIS

LIC. ROBERTO WILDE GALLARDO

LIC. ANSELMO GARCIA PINEDA

INDICE

INFORMACION GENERAL SOBRE EL SEMINARIO TALLER.....	7
INICIACION DEL CURSO	15
SESION No. 1. EL PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	17
ANEXOS.....	21
SESION No. 2. OBSTACULOS A LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	25
ANEXOS.....	37
SESION No. 3. INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	41
ANEXOS.....	47
SESION No. 4. UBICACION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN LA CADENA PRODUCTIVA Y TIPO DE INFORMACION QUE UTILIZA PARA DIAGNOSTICAR SU COMPORTAMIENTO	49
ANEXOS.....	63
SESION No. 5. LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	65
ANEXOS.....	70
SESION No. 6. ELABORACION DE UN PROGRAMA DE TRABAJO.....	73
ANEXOS.....	79
SESION DE CLAUSURA.....	83



INFORMACION GENERAL SOBRE EL SEMINARIO TALLER

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos que se pretenden alcanzar en el seminario-taller sobre "Gestión de la Estrategia Competitiva" son los siguientes:

- Aplicar mecanismos y conceptos sencillos para mejorar la eficiencia productiva y administrativa de la micro, pequeña y mediana empresa, con la finalidad de afianzar su posición en el mercado donde participa.
- Adquirir y asimilar conceptos básicos sobre la organización de la producción y el trabajo que les ayude a elaborar propuestas de mejora, en donde el factor humano sea el elemento sustancial.
- Valorar y aplicar procedimientos sencillos de evaluación de la eficiencia y eficacia de las actividades productivas y administrativas desarrolladas por la micro, pequeña y mediana empresa, generando, en esta forma, una dinámica de identificación continua de áreas de mejora y medición de resultados para cada una de las mejoras emprendidas.
- Identificar los problemas más recurrentes, tanto internos como externos, que enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa para modernizarse. Asimismo, proponer alternativas de solución a los mismos tomando en cuenta su capacidad técnico-económica y sus necesidades de posicionamiento dentro del mercado.
- Reconocer la importancia de incorporar a la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa aspectos relacionados con la comunicación, el aprovechamiento de la experiencia del personal, la reorganización permanente del "layout" de la empresa y la información sobre el comportamiento del mercado para mejorar su posición competitiva.
- Reconocer la importancia de informarse permanentemente sobre los ámbitos nacionales, sectoriales y regionales, para identificar los problemas que pueden ser resueltos de manera individual y aquellos en los que necesitan organizarse colectivamente con otras micro, pequeñas y medianas empresas, para aumentar su capacidad de negociación y mejorar así su posición dentro del mercado.

- Comprender la importancia de que la micro, pequeña y mediana empresa maneje información, tanto de aspectos internos como del mercado en el que participa, para tomar decisiones que favorezcan su posición competitiva.
- Identificar el tipo de ventaja competitiva que actualmente practica la empresa, analizando la forma como favorece su posición de mercado e identificando otras fuentes posibles de ventajas competitivas que favorezcan su competitividad en el futuro.

DESTINATARIOS

El seminario-taller está dirigido preferentemente a propietarios o responsables de pequeñas, medianas y microempresas.

NUMERO DEL GRUPO

Se recomienda trabajar con grupos de entre 10 y 15 participantes. Se sugiere que el número de empresas no sea mayor de diez, todas provenientes de una o dos ramas de actividad económica. Con un número mayor el desarrollo del seminario-taller se podría dificultar pues se prolongaría demasiado el tiempo para la realización de los ejercicios y se podría dispersar la atención y concentración que exige el curso por parte de los participantes. Como el desarrollo del seminario-taller implica la atención permanente del trabajo individual, así como la moderación del trabajo en pequeños grupos, se recomienda que por cada seis participantes se cuente con un instructor.

DURACION

La duración del curso es de 18 horas aproximadamente, seis horas diarias en tres días de trabajo.

DESARROLLO DEL SEMINARIO-TALLER

El seminario-taller parte de la premisa de que el propietario o encargado de una micro, pequeña o mediana empresa es un sujeto activo con conocimientos obtenidos a partir de sus experiencias cotidianas, lo que es de suma importancia para construir una mejor ventaja competitiva de la empresa y mejorar su posición en el mercado.

El seminario-taller se desarrolla con base en la metodología de la visualización, que permite realizar una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer los problemas y carencias que se presentan dentro del proceso administrativo y productivo, así como en el diseño de la estrategia del mercado.

La metodología de la visualización es eminentemente participativa; las técnicas de trabajo que utiliza conducen a los participantes a desarrollar un esfuerzo intelectual para construir y reconstruir su propia realidad de trabajo; para diagnosticar y discutir posibles soluciones a necesidades no resueltas en materia de organización de la producción, del trabajo y del diseño de la estrategia de mercado, y para sistematizar, reflexionar y generalizar la información y experiencias en colectivo, a fin de que los participantes reconozcan el potencial creativo del trabajo en grupo para proponer soluciones que ayuden a sus empresas.

Los ejercicios del seminario-taller se basan en preguntas abiertas que permiten obtener una amplia y variada información, que el instructor deberá ir captando y ampliando mediante comentarios y cuestionamientos que permitan precisar más los conceptos vertidos.

El conjunto de ejercicios se divide en dos grandes bloques, cada uno con una función específica:

- El primer bloque está integrado por tres ejercicios:
 - El cuestionario sobre el perfil competitivo de las empresas participantes.
 - El croquis del área productiva y administrativa.
 - Los métodos de evaluación productiva practicados por la micro, pequeña y mediana empresa.

Este bloque tiene como objetivo lograr que los participantes se sensibilicen, interioricen y concluyan que la ventaja competitiva y una mejor posición en el mercado es resultado de la construcción de procesos productivos y administrativos que sean eficientes y eficaces.

Se busca provocar una reflexión sobre la importancia de la experiencia acumulada por el propietario o encargado de la micro, pequeña y mediana empresa, para identificar acciones sencillas y de bajo costo que le permitan mejorar su ventaja competitiva.

Se pretende que los participantes discutan acerca de la importancia de crear un ambiente favorable para que sus empresas cuenten con los hábitos y prácticas productivas y administrativas que las lleven a desarrollar los esquemas de organización de la producción y el trabajo que la competencia del mercado está exigiendo.

Asimismo, se busca que se reflexione sobre la necesidad de evaluar continuamente todo proceso de mejora que se inicie.

- El segundo bloque se integra por tres ejercicios:
 - La cadena del sector productivo donde se participa.

- La ventaja competitiva practicada dentro de la empresa.
- La formulación de un programa de trabajo.

Este bloque tiene como finalidad que el propietario o encargado de la empresa reconozca que para poder decidir sobre una nueva estrategia de mercado, o para priorizar qué aspectos de sus procesos productivos necesitan ser mejorados, tiene que tomar en cuenta el mercado y el sector donde participa. Se busca que los participantes reconozcan que en estos dos grandes ámbitos se genera un conjunto de fuerzas y movimientos que, si no son bien identificados, pueden ocasionar problemas que obliguen a la empresa a preocuparse, más que por su crecimiento, por su supervivencia.

Los ejercicios están diseñados para motivar la reflexión sobre el manejo de la información dentro de la micro, pequeña y mediana empresa en aspectos como los mercados (local, regional y nacional) y el sector económico en donde participan.

Se pretende que se discuta ampliamente sobre los beneficios que podrían tener las micro, pequeñas y medianas empresas si dominaran algunas fuentes básicas de información, ya que podrían estar en mejores condiciones para diagnosticar el comportamiento y evolución de su mercado.

Este bloque de ejercicios busca analizar también los problemas y retos de mercado que no pueden ser abordados de manera individual por las pequeñas empresas, enfatizando la importancia de evaluar la conveniencia de que varias empresas compartan algunos servicios en común.

El seminario-taller finaliza con la elaboración de un programa de trabajo básico, con el fin de que los participantes sistematicen en una forma muy sencilla tanto los problemas detectados como las soluciones que ellos mismos han propuesto a lo largo del desarrollo del seminario-taller.

SOPORTE TECNICO PARA EL INSTRUCTOR

Anexo a este manual se presenta una serie de fichas técnicas que servirán al instructor para el desarrollo de las sesiones:

ACTIVIDADES GENERALES DEL SEMINARIO-TALLER

Las actividades del seminario-taller se estructuran en cuatro tipos:

- El trabajo individual, que permite la expresión de los sentimientos del sujeto y la reflexión y preparación de sus aportaciones. La visualización en esta fase tiene un papel determinante dado que no todos tienen las mismas facilidades para expresarse verbalmente.
- El trabajo en pequeños grupos, para intercambiar las experiencias, resolver dudas, discutir causas y elaborar propuestas de solución.
- Reuniones plenarias, en las que se exponen las conclusiones a las que llegaron los pequeños grupos y que permiten profundizar en los conceptos y problemas relacionados con la organización del trabajo, la capacitación, el cambio tecnológico y las repercusiones de éstos sobre las condiciones de trabajo así como sobre la situación del mercado.
- El informe final, elaborado por los instructores, en el cual se deberán registrar diariamente las conclusiones obtenidas en las discusiones y análisis de los ejercicios y en el que incluirán los ejemplos más ilustrativos de los trabajos de los participantes. Dicho informe deberá entregarse al final del seminario-taller a cada uno de los participantes.

TRATAMIENTO DE LOS CONTENIDOS

Una premisa básica del seminario-taller es que los propietarios y encargados de las micro, pequeñas y medianas empresas conocen y manejan la información sobre la problemática que viven sus unidades productivas, y que son capaces de analizar, ordenar y jerarquizar sus conocimientos con el fin de determinar cuáles son sus necesidades en lo individual y en lo colectivo. Por ello el seminario-taller busca:

- Partir de lo individual a lo colectivo.
- Relacionar el presente con el futuro.
- Vincular la calidad, la productividad y el diagnóstico del mercado con la posibilidad de que la micro, pequeña y mediana empresa mejore su posición competitiva.

EVALUACION

El seminario-taller no contempla actividades de evaluación en el sentido estricto de la palabra. En su lugar, el instructor o los instructores deberán realizar un registro constante del desarrollo del seminario, de sus debates y de sus conclusiones, integrando con ello un informe final que se entregará a los participantes.

Para elaborar este informe se sugiere a los instructores reunirse diariamente después de cada sesión para registrar el desarrollo y las conclusiones del día de trabajo.

El contenido del informe puede ser el siguiente:

- Introducción. Donde se dan algunos antecedentes y se destaca la metodología de trabajo utilizada en el seminario-taller.
- Desarrollo del seminario. En esta parte se incluyen, sesión por sesión, los siguientes aspectos:
 - Nombre del tema
 - Objetivos de la sesión
 - Pregunta del ejercicio
 - Forma de trabajo
 - Criterio para la conformación de los equipos
 - Desarrollo de los debates
 - Conclusiones
 - Fotografías tomadas a los participantes mientras realizaban los trabajos de la sesión (si es posible)
 - Algunos dibujos y collages que sinteticen visualmente lo más relevante de los debates desarrollados, anexando su descripción y análisis
- Directorio de los participantes e instructores.
- Anexos. En esta sección del documento se pueden incluir algunos textos o fichas técnicas sobre el tema tratado.

INSTALACIONES Y EQUIPO

Es necesario disponer de un salón grande bien iluminado y ventilado para las reuniones plenarias. Es importante que este salón tenga espacio suficiente en sus paredes para que en ellas se peguen la totalidad de los dibujos, croquis y collages elaborados por los participantes, así como la matriz sociocultural.

Para el trabajo en equipos se requieren, de acuerdo al tamaño del grupo, tres o cuatro salones pequeños.

Igualmente, es necesario contar con mesas de trabajo y sillas movibles.

El local deberá contar con luz eléctrica y tomacorrientes en buen estado, proyector de acetatos y, en lo posible, con servicio de cafetería.

En cuanto al material de trabajo, el seminario-taller para su desarrollo requiere de:

- Rotafolios y hojas de rotafolios
- Hojas blancas tamaño carta
- Marcadores
- Plumines de tinta negra para cada uno de los participantes
- Cuadernos para cada uno de los participantes
- Tijeras
- Pegamento
- Masking tape
- Colores
- Revistas abundantemente ilustradas



INICIACION DEL CURSO

Generalmente, los organizadores programan una inauguración formal en la que dos o tres personas hacen uso de la palabra y comunican los antecedentes del seminario, las necesidades que se pretende cubrir y las expectativas de los organizadores respecto del curso.

En caso de que no se tenga prevista una inauguración formal, el instructor hará una sencilla ceremonia de tipo informal en la que invitará a los miembros del grupo a tomar su lugar, les dará la bienvenida y señalará los objetivos generales del curso.

En cualesquiera de los dos casos, los instructores deberán procurar comentar brevemente al final el tipo de metodología que se utilizará para el desarrollo del curso y las ventajas que presenta su uso.



SESION No. 1

TEMA: EL PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

DINAMICA: APLICACION DE CUESTIONARIO

DURACION: 40 MINUTOS APROXIMADAMENTE

OBJETIVOS

- Construir una visión global de las características de las condiciones organizativas, productivas y de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas a las que pertenecen los participantes. Esta información no será exclusiva del instructor, sino será también del dominio de todas las personas que asistan al seminario-taller.
- Sistematizar los datos de todos los participantes con base en un cuestionario sobre el perfil de las empresas.
- Identificar criterios (como antigüedad de la empresa, sistemas de capacitación adoptados, experiencia con innovaciones tecnológicas y organizacionales, ventajas competitivas, etc.) para formar los diferentes grupos de trabajo que el desarrollo del seminario-taller exige.
- Tener una primera aproximación tipológica de las empresas participantes.

MATERIALES

- Hojas blancas tamaño carta
- Plumines de tinta negra para los participantes
- Rotafolio

- Hojas de rotafolio
- Marcadores de distintos colores

FORMA DE TRABAJO

- Individual (15 minutos)
- Plenaria (25 minutos)

FICHAS TÉCNICAS

- Ficha técnica No. 1: Tipología de las empresas

ACTIVIDADES QUE CONDUCIRA EL INSTRUCTOR

- Comente que en todas las sesiones se designarán dos relatores para que registren los aspectos más importantes de la sesión. Señale que estas relatorías serán leídas al comienzo de cada sesión.
- Designe a dos relatores.
- Invite al grupo a realizar un ejercicio que permitirá que el grupo se conozca mejor.
- Entregue fotocopias o dicte el cuestionario que servirá para elaborar el perfil de las empresas participantes (ver anexo de esta sesión) y anote las preguntas previamente en hojas de rotafolio.

Queda a criterio del instructor si agrega o reduce las variables. Para ello deberá tener en cuenta que estas variables se convertirán en criterios para la organización de los equipos o grupos de trabajo y para desarrollar una primera tipología de las empresas participantes.

- Verifique que los participantes hayan comprendido todas las variables. Solicite a uno que lea las variables.
- Comente que se dispone de 15 minutos para responder el cuestionario. Indique que este trabajo se hará por empresa. Asimismo, señale que el trabajo se puede realizar en el lugar más cómodo para los participantes, incluso fuera del salón.
- Verifique el buen desarrollo del trabajo. Atienda a los participantes que manifiesten dudas.

- Concluidos los 15 minutos asignados para responder el cuestionario, reúna al grupo e indíqueles que un representante de cada empresa presentará a sus compañeros y comentará al grupo las respuestas que dieron al cuestionario.
- El instructor encargado de coordinar la presentación deberá:
 - Cuidar que la persona que haga la presentación se dirija a todo el grupo.
 - Estar pendiente para aclarar dudas.
- Comente que el cuestionario permite tener una información amplia sobre los participantes, que no es del dominio exclusivo de los instructores.
- Explique que los datos recabados servirán para fijar criterios para organizar los distintos grupos o equipos de trabajo que se requerirán para el desarrollo del curso.
- Algunos aspectos a considerar por el instructor sobre la utilidad de la información del cuestionario son los siguientes:
 - El cuestionario con el que se abre el seminario-taller recoge información que desde el inicio permite tener un panorama general sobre:
 - » La ubicación de la empresa dentro de la cadena productiva
 - » La cobertura de mercado
 - » La aplicación de programas de calidad
 - » Línea de productos
 - » Principales problemas en las áreas productivas y administrativas
 - Con esta información el instructor puede tener una idea general sobre puntos que deberá profundizar en el desarrollo del curso, niveles de aplicación de programas de modernización de las micro, pequeñas y medianas empresas, determinar temas de discusión prioritarios en aspectos tales como la organización del trabajo y de la producción, así como destacar aspectos que ayuden a la empresa a diseñar su estrategia de mercado.
 - Asimismo, el cuestionario permite tener un primer acercamiento sobre los problemas cotidianos en las micro, pequeñas y medianas empresas participantes en relación al manejo de información, con el fin de que, a lo largo del desarrollo del seminario-taller, los participantes se sensibilicen acerca de la importancia de contar con métodos de registro que permitan plantear metas más accesibles, así como

tomar decisiones que apoyen y posibiliten la introducción de principios "modernos" en aspectos relacionados con la organización de la producción y del trabajo.

- El cuestionario ayudará también a construir una imagen global sobre la forma en que las empresas participantes combinan los aspectos técnicos, humanos y de información para generar su ventaja competitiva, y si ésta es resultado de los requerimientos de los clientes a los que atiende; asimismo, ayudará a tener una visión sobre las iniciativas para mejorar la posición de la empresa, o bien de la inercia productiva.
- La información del cuestionario puede permitir una discusión más amplia sobre la importancia del factor humano en la construcción de la ventaja competitiva y, por lo tanto, en la posibilidad de lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, sin que esto signifique dejar de lado el aspecto tecnológico.
- Asimismo, el cuestionario puede dar lugar a una discusión sobre el significado de la palabra mercado, buscando articular los ámbitos nacional, sectorial y regional dentro de las estrategias de mercado de las empresas. Asimismo, puede dar pie para comentar la conveniencia en algunos casos de que las micro, pequeñas y medianas empresas se unan para compartir servicios en común, a fin de poder hacer frente a la competencia de empresas de mayor tamaño.
- El cuestionario pretende que el instructor pueda tener a su disposición algunos elementos que le permitan tener una idea muy general del perfil competitivo de las empresas participantes.

ANEXO 1: CUESTIONARIO SOBRE EL PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

- Nombre de la empresa.
- Participantes en el seminario-taller que pertenecen a la empresa.
- Línea de productos o servicios que genera.
- Número de trabajadores:
 - De producción.
 - De administración.
- Programa de calidad que aplica.
- Fuentes de información que utiliza para identificar su segmento de mercado.
- Programas de capacitación para trabajadores directos e indirectos.
- Criterios para la fijación de objetivos:
 - Demanda del mercado.
 - Productividad.
 - Capacidad de producción.
 - Movimiento de la competencia.
 - No se han establecido.
 - Otro.
- Area más importante de la empresa.

- Area más problemática de la empresa.
- Principal problema administrativo.
- Problemática de producción:
 - Escasez de materia prima.
 - Escasa capacitación de la mano de obra.
 - Tecnología rudimentaria.
 - Diversificación de la producción
 - Escasa oferta de mano de obra.
 - Diseño.
 - Financiamiento.
 - Otra.
- Problemática de comercialización:
 - Competencia con grandes empresas.
 - Ventas bajas.
 - Falta de liquidez de los clientes.
 - Calidad.
 - Otra.
- Razón principal por la que los consumidores compran sus productos:
 - Calidad.
 - Precio.
 - Producen lo que el mercado exige.
 - Buenos canales de distribución.

- Prestigio.
 - Buenas condiciones de pago.
 - Diseño.
 - Otra.
- Problemática de recursos humanos:
 - Selección inadecuada.
 - Capacitación.
 - Falta de motivación.
 - Rotación de personal.
 - Escasa oferta de mano de obra calificada.
 - Otra.
- Nivel educativo.
- Ocupación anterior.
- Mercado de sus productos:
 - Mercado interno (%).
 - Mercado externo (%).
- Motivos por los que no diversifican su mercado:
 - Falta de capital de trabajo.
 - Alta demanda de los productos que actualmente elaboran.
 - Falta de capacidad productiva.
- Formas de fijación de los salarios:
 - Productividad de la mano de obra.

- Tomando como referencia lo que sucede en la rama industrial.
 - De acuerdo a lineamientos gubernamentales.
- Destino de las utilidades/ganancias:
 - Inversión de maquinaria y equipo (%).
 - Expansión de la planta (%).
 - Consumo personal (%).
- Promedio de años de uso de la maquinaria.

SESION No. 2

- TEMA: OBSTACULOS A LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
- DINAMICA: ELABORACION DE CROQUIS DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS Y PRODUCTIVAS DE LA EMPRESA
- DURACION: 2.5 HORAS APROXIMADAMENTE

OBJETIVOS

- Describir en forma detallada, a través de un croquis, las actividades desarrolladas en las áreas de producción y administración de la empresa.
- Elaborar un diagnóstico en el que el participante identifique y ordene jerárquicamente los problemas presentes en las diferentes áreas de producción y administración que conforman el flujo productivo de su empresa.
- Con base en el análisis del flujo productivo, elaborar propuestas para mejorar la eficiencia de la empresa y establecer líneas generales de evolución productiva-administrativa que permitan una mejor percepción del mercado.
- Evaluar la importancia que tiene la realización de un buen trabajo administrativo y productivo, a partir de una coordinación y definición de responsabilidades-mutuas, condición ineludible si se aspira a incrementar la calidad y productividad dentro de una empresa.

MATERIALES

- Hojas de rotafolio

- Colores
- Lápices
- Marcadores
- Reglas
- Masking tape

FORMA DE TRABAJO

- Elaboración individual (40 minutos)
- Grupos o equipos de trabajo (1 hora)
- Plenaria (40 minutos)

FICHAS TECNICAS

- Ficha técnica No. 2: El mejoramiento del proceso productivo y administrativo en la construcción de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa

ACTIVIDADES QUE CONDUCIRA EL INSTRUCTOR

- Solicite a los relatores de la sesión pasada que lean su relatoría.
- Pregunte si hay comentarios sobre la relatoría.
- Designe a los dos relatores de esta sesión.
- Invite al grupo a realizar un ejercicio en el que cada participante dibujará los flujos de los procesos productivos y administrativos de la empresa que representa, indicando en cada una de las fases que la componen, los problemas u obstáculos que condicionan su eficiencia y eficacia.

Sea muy preciso en la instrucción: "Dibuje los flujos productivos y administrativos de su empresa y señale los problemas que le ocasionan ineficiencias dentro de ellos".

Explique que por flujos productivos y administrativos entendemos lo siguiente:

- Proceso administrativo: Es el conjunto de actividades desempeñadas dentro de la empresa relacionadas con la compra de insumos, el pago de nóminas, la cobranza a clientes y los registros contables de la empresa, entre otras actividades.
- Proceso productivo: Es el conjunto de actividades relacionadas con la transformación de la materia prima, abarcando actividades como el almacenamiento de materias primas y productos terminados, operaciones de transformación como el corte, desbastado y barrenado de materiales, el ensamblado de partes, las operaciones de acabado, los retrabajos y la revisión de calidad del producto, entre otras.
- Señale a los participantes que deberán marcar en su croquis, con diferentes colores (que usted habrá elegido previamente), las áreas que existen y los problemas que perjudican la calidad y la productividad dentro de los flujos.
- Señale que el trabajo se hará individualmente o en grupos de trabajo; esto último cuando participe más de una persona por empresa. Usted previamente deberá haber organizado estos equipos.
- Entregue el material de trabajo a los grupos de trabajo que representen a las empresas participantes: hojas de rotafolio, marcadores, colores, lápices y reglas.
- Haga varios recorridos para verificar que los participantes estén trabajando de acuerdo a las indicaciones señaladas al inicio del ejercicio.
- Cuando los croquis estén terminados, invite al grupo a participar en una sesión plenaria.
- Para los trabajos de la sesión plenaria:
 - Se pegarán todos los croquis en una pared ancha y se acomodarán las sillas de tal forma que todos puedan verlos.
 - Un representante de cada empresa pasará a explicar su croquis, de acuerdo a la secuencia que sigue el producto para su fabricación. Posteriormente explicará cuáles son los problemas o cambios realizados o planeados en las áreas que marcó.
 - Se preguntará al resto del grupo si tienen comentarios o preguntas para el equipo que esté exponiendo.
 - Posteriormente pasará la siguiente empresa a exponer en la misma forma, y así sucesivamente hasta que hayan pasado todos los equipos.
- Para conducir los trabajos de la sesión plenaria tome en cuenta la siguiente información y líneas de discusión:

- La situación actual de la economía del país, caracterizada por la apertura comercial, obliga a las empresas, no importando su tamaño, a mejorar sus aspectos productivos y administrativos, a fin de estar en condiciones para ser competitivas y permanecer en el mercado.
- Los principales aspectos determinantes de la competitividad son: la calidad, la producción de modelos de acuerdo a los segmentos de consumidores y la eficiencia productiva de la empresa.

La micro, pequeña y mediana empresa no escapa a estas exigencias. Sus características tales como tamaño, relaciones de trabajo (que en su gran mayoría están determinadas por nexos familiares), entre otras, no deben ser pretexto para afirmar que son unidades económicas condenadas a tan sólo sobrevivir o desaparecer.

Por el contrario, en estas empresas se debe promover el cambio, aprovechando que dentro de ellas el principal agente de transformación es el factor humano, el que debidamente motivado, preparado y organizado puede llevar a las micro, pequeña y mediana empresas a niveles de eficacia y eficiencia que desearía tener la gran empresa. Del desarrollo de esta capacidad de cambio dependerá que puedan brindar productos con elevada utilidad a sus clientes y a precios "justos", garantizando con ello su posibilidad de permanecer en el mercado.

Las pequeñas empresas deben estar conscientes de que tanto la utilidad del producto como su precio son el resultado de la acumulación de pequeños aciertos o ineficiencias logrados dentro de las áreas productivas y administrativas, que se materializan en procesos eficaces y eficientes o en procesos con elevados costos negativos en tiempos, calidad y desperdicios.

- Si las micro, pequeñas y medianas empresas logran concebir el origen de la calidad y de los precios en esta forma, estarán en condiciones de dejar atrás la visión errónea que sostiene que para permanecer en el mercado es suficiente con disponer o producir un bien para vender y obtener en esta forma un ingreso. Según esta concepción el empresario sólo debería preocuparse cuando sus ventas bajaran a tal nivel que su alternativa sólo fuera sobrevivir hasta que llegaran tiempos mejores.
- Actualmente la micro, pequeña y mediana empresa que tenga deseos de evolucionar así como de aumentar sus posibilidades de afianzamiento y crecimiento en el mercado, debe conceder una gran importancia a las actividades de diseño; fabricación o compra de componentes; montaje; desarrollo del programa de producción; mercadotecnia, ventas y compras, así como a la distribución y los servicios de apoyo al cliente.
- Bajo esta nueva visión es necesario que el pequeño empresario vea su producto como el resultado de las actividades de producción y administración, que deben

permitir contar con las cantidades suficientes de capital, tecnología y personal capacitado, con el objetivo de buscar un resultado óptimo que se refleje en un precio atractivo.

Si las micro, pequeñas y medianas empresas conciben de esta manera las actividades de producción y administración, estarán en condiciones de buscar que cada una de ellas contribuya a la generación de una calidad y un nivel de precios competitivos.

- Esta nueva visión sobre sí misma es el punto de partida para que la pequeña empresa pueda erradicar la situación en la que sólo una o unas cuantas actividades son realizadas con eficiencia y eficacia, pero cuyos resultados positivos son invalidados por el conjunto de errores, tiempos perdidos, así como por los costos "innecesarios" de aquellas etapas que son efectuadas en forma ineficiente.
- Para que las micro, pequeñas y medianas empresas tengan una estructura de producción en la que se reconozca la importancia que tienen las actividades administrativas y productivas en la determinación de la calidad y la productividad, es necesario romper con una serie de prácticas, tales como:
 - » Realizar los trabajos en forma poco ordenada y sin un plan o distribución de actividades diarias o semanales.
 - » Algunas actividades, sobre todo las más importantes, son realizadas sólo por una persona que se dice "tiene la práctica y el conocimiento suficientes".
 - » La pérdida total o parcial de trabajos, por carecer de medios apropiados de control de proceso y calidad.
 - » Poca atención, y en ocasiones desprecio, por las actividades administrativas.
- Para superar estos problemas es importante recordar que para aspirar a contar con mayor eficiencia en los flujos productivos y administrativos es necesario pasar por dos etapas iniciales:
 - » Construir una base material sobre la cual organizar y controlar el proceso productivo y administrativo. En este caso, por más pequeña que sea la empresa es necesario que cuente con descripciones de áreas, puestos de trabajo, responsabilidades y rutinas de trabajo, para en esta forma poder contar con procedimientos y prácticas que permitan evaluar y mejorar los procesos.
 - » La segunda etapa se inicia una vez que la primera fase presenta avances significativos; fundamentalmente se orienta al intercambio permanente de ideas y opiniones sobre cómo mejorar el proceso, la distribución física del espacio y la definición de nuevos horizontes sobre el tipo de ventaja compe-

titiva que puede practicar la micro, pequeña y mediana empresa de acuerdo a las fortalezas que paulatinamente se han construido.

- En las dos etapas descritas es importante que la micro, pequeña y mediana empresa otorgue una importancia sustancial a:

- » La sistematización y formalización de las tareas y responsabilidades que cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa deben cumplir. Cuando esta definición está por escrito, la búsqueda de la eficiencia se facilita.

- » La coordinación que permita tener perfectamente determinados los procedimientos entre las áreas, así como los resultados que cada una de ellas debe obtener, para que las metas planteadas por la empresa resulten viables.

La coordinación se da tanto por la vía informal cotidiana como por la formal, a través de programas de trabajo, juntas periódicas de todo el personal, entre otros

- La sistematización y la coordinación no son sólo instrumentos que permiten distribuir y registrar las responsabilidades dentro de la unidad productiva, sobre todo son elementos que permiten tener claramente establecido el apoyo mutuo entre las diferentes áreas de la empresa.

Cada área debe contar con procedimientos de trabajo y mecanismos de comunicación que faciliten el intercambio de resultados de trabajo para que, vistos en conjunto, se genere un proceso global eficiente, en donde cada una de las partes de la empresa contribuye a hacer más competitiva a la empresa en costos y calidad.

- La sistematización y la coordinación en micro, pequeñas y medianas empresas con deseos de ser más competitivas buscan modificar algunos elementos como los que aparecen en las siguientes páginas.

PROBLEMA	CONSECUENCIAS	RECOMENDACIONES
<p>Estilo de dirección tendiente a concentrar todas las decisiones en una sola persona.</p> <p>La figura dominante toma las decisiones en función de su experiencia o por sus conocimientos derivados de su formación profesional.</p>	<p>Esta forma de trabajo ocasiona malos resultados en las dos áreas de trabajo.</p> <p>La dinámica de trabajo se mueve por la necesidad de resolver lo urgente, lo demás espera su turno.</p> <p>Las desiciones se toman a partir de la experiencia o profesión del dueño o encargado de la empresa. La complejidad del proceso y la importancia que ha adquirido el mercado, exige que la toma de decisiones se base en información amplia y actualizada.</p>	<p>Fomentar un estilo de dirección en el que la gerencia descentralice responsabilidades a encargados de las áreas, manteniendo una estrecha comunicación. Este proceso tiene que hacerse lenta y cuidadosamente.</p>
<p>El flujo productivo se diseña según las necesidades de crecimiento que se van presentando a lo largo del tiempo.</p>	<p>Esta práctica de diseño da lugar a flujos ilógicos de producción que aumentan los tiempos de producción.</p> <p>Las instalaciones se construyen sin tomar en cuenta materiales, procedimientos y equipo que ayudarían a tener un mejor manejo de los costos.</p> <p>Se prioriza el espacio dedicado a actividades de transformación, pero no se prevén lugares específicos para el almacenamiento de materias primas en tránsito o productos finales.</p> <p>No se cuenta con espacios exclusivos para realizar las labores administrativas. -</p>	<p>El diseño de la planta y su crecimiento posterior debe hacerse tomando en cuenta los flujos lógicos de producción, las instalaciones que favorezcan bajos costos, así como espacios suficientes para almacenamiento y administración.</p>

PROBLEMA	CONSECUENCIAS	RECOMENDACIONES
<p>Las prácticas y los contenidos de los puestos de trabajo se definen aleatoriamente.</p>	<p>Las rutinas y prácticas de trabajo se determinan por el encargado de la empresa.</p> <p>Las rutinas de trabajo se aprenden sobre la marcha, lo que da origen a numerosos errores que aumentan los costos.</p> <p>Los tiempos y uniformidad de las operaciones se determinan en función de las habilidades y conocimientos desarrollados por el personal.</p>	<p>Sería conveniente que existieran descripciones de puestos, así como programas de capacitación que garantizaran el uso eficiente de la maquinaria y las instalaciones.</p>
<p>A las prácticas y esquemas administrativos se les concede poca importancia.</p>	<p>No se efectúan registros sobre aspectos de la producción que permitan tomar decisiones.</p> <p>No se lleva ningún registro sobre el mercado atendido. No se tiene una sistematización sobre clientes potenciales y muchas veces ni siquiera sobre los clientes que compran el producto o servicio.</p> <p>Las actividades administrativas relacionadas con la contabilidad se realizan con descuido, lo que dificulta el control de las operaciones administrativas y contables de la empresa.</p>	<p>Llevar en forma continua registros sobre aspectos de la producción, clientes y aspectos administrativos.</p>

- El instructor debe insistir en que generalmente en la micro, pequeña y mediana empresa la administración y organización del trabajo se basa en el talento de la persona que la dirige y, en muchas ocasiones, los resultados dependen de las buenas relaciones que esta persona tenga con el conjunto del personal.
- Una micro, pequeña o mediana empresa moderna debe buscar tener una estructura que dependa cada vez más de los sistemas y de nuevas prácticas y rutinas, en donde el encargado y su personal se relacionen a partir de responsabilidades bien determinadas.

Ciertamente este paso significa romper con métodos y procedimientos de toda la vida, lo que seguramente ocasionará incomodidades y problemas de adaptación. Sin embargo, los beneficios que puede reportar son muchos.

A continuación se enlista una serie de aspectos que dentro de las actividades de producción pueden ser resueltos mediante una nueva estructura:

- » La falta de descripción de los puestos de trabajo provoca con frecuencia que cada trabajador interprete de acuerdo a sus intereses y conocimientos sus responsabilidades.

Para garantizar resultados uniformes y para poder identificar con mayor precisión las oportunidades de mejora es necesario contar con una descripción escrita de los puestos de trabajo.

- » La falta de patrones y hojas de ruta de los productos provoca el riesgo de que cada producto sea diferente en cuanto a dimensiones.

Esta diferencia de dimensiones ocasiona severos problemas de tiempos de producción y de desperdicio de materiales, que se podrían evitar si cada modelo de producto o servicio tuviera como punto de partida patrones y hojas de ruta que permitan la uniformidad en las dimensiones del producto.

- » La distribución del área física de producción es deficiente, se efectúa sin tomar en cuenta la construcción de flujos lógicos de producción.

Para evitar pérdidas de tiempo, amontonamiento de productos en proceso en lugares inadecuados y almacenamiento de productos sin terminar, el flujo debe construirse en función de un reducido número de fases en el proceso, lo que permitirá disminuir los tiempos de producción.

- » El mantenimiento de equipo y herramientas se realiza cuando se presentan los desperfectos.

Se podría manejar la continuidad del proceso y alargar los períodos de vida de maquinaria y equipo si se efectuara un mantenimiento preventivo de manera programada.

- » La adaptación de la maquinaria y el equipo se practica como una forma de solucionar contingencias, lo que origina que estas adaptaciones sean "parches mal pegados", afectándose la calidad del producto y el proceso.

Si la adaptación se efectuara como un proceso que sustituya la carencia de recursos para invertir en maquinaria y equipo, la micro, pequeña y mediana empresa podría desarrollar un enorme potencial de creación y adaptación de tecnología.

- » La poca importancia que se otorga a las actividades de almacenamiento provoca que se dañen los productos terminados.

Además, es común que los lugares destinados para esta actividad estén desordenados, lo que dificulta la localización de productos e incluso, en ocasiones, obliga a armar nuevos productos ante la imposibilidad de encontrar piezas de las mismas dimensiones o de igual color.

Las pérdidas económicas y de tiempo disminuirían si se utilizaran técnicas correctas para el almacenamiento, manejo de materiales y de clasificación de piezas y productos terminados.

- » El desperdicio de materiales durante el proceso se llega a considerar como algo normal y no como resultado de técnicas productivas incorrectas.

Esto se evitaría si como parte del esfuerzo de mejora se aplicaran sesiones de capacitación para perfeccionar las habilidades del factor humano.

- » La transmisión de órdenes de producción no siempre se hace de la forma correcta, dando lugar a errores en la ejecución de las distintas fases del proceso, alargándose los tiempos de producción y elevándose los índices de desperdicio de materiales.

Estas situaciones se evitarían si para organizar la producción, la pequeña empresa cuidara que la comunicación se ejerciera a través de ciertas reglas o mecanismos, que propiciaran un entendimiento de las órdenes o instrucciones en forma uniforme en todos los niveles.

- » La calidad en el proceso y en el producto sólo depende de los conocimientos y motivación de los individuos, lo que provoca resultados desiguales, situación que se agrava con la ausencia de la definición de estándares de calidad a cumplir dentro del proceso.

Esta situación reclama la necesidad de formular información escrita, disponible para todos los empleados, en donde se definan perfectamente criterios y estándares técnicos que permitan evaluar la calidad y la productividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

- Los aspectos a mejorarse dentro del proceso administrativo se enlistan a continuación:

- » Los procedimientos de control de la producción, las compras, las ventas, la atención a clientes y la administración de los recursos humanos, se efectúa sin registro de información alguna. El responsable de llevar la administración del negocio es el encargado o dueño de la empresa, quien lo realiza confiando en la memoria y dándole prioridad a los aspectos que personalmente considera como vitales.

Esta forma de administración generalmente acarrea malos resultados. Para tener una buena práctica administrativa se debe promover la introducción de sistemas sencillos de administración, basados en información registrada que además permita descargar de trabajo y presiones a una sola persona.

- » La administración se lleva con equipo no apropiado o bien con equipo moderno subutilizado, lo que en ambos casos provoca retrasos en la información y obstaculiza la toma de decisiones.

En estas situaciones es conveniente que cuando se adquiera equipo se haga contando con la opinión de un experto, asimismo, será importante promover la formación de recursos humanos con capacidad para explotar el equipo adquirido.

- » Como resultado de la falta de prácticas administrativas apropiadas; no se llevan registros de existencias de materias primas y productos terminados, dando lugar a retrasos en la producción por no contar con materiales ni con recursos económicos oportunos.

El registro de información sobre las materias primas y los productos terminados puede dar lugar a una mejor atención a los plazos de entrega pactados y a un mejor manejo de los recursos económicos de la empresa.

- » La falta de información sobre los costos de producción en la micro, pequeña y mediana empresa las obliga a fijar precios con base en lo que establece la competencia.

En la medida en que la micro, pequeña y mediana empresa cuente con una administración que genere información sobre los costos, será capaz de fijar precios no sólo en función de la competencia, sino también con base en su eficiencia interna, de tal forma que estará en condiciones de explotar en forma consciente y sistemática el precio como una ventaja competitiva.

- » No se efectúa registro sistemático sobre los ingresos y gastos, por lo que se tiene la sensación de que hay aspectos "extraños", no explicables, que dan origen a pérdidas económicas.

El registro de todos los ingresos y gastos, por pequeños que éstos sean, darán certeza en la forma en que se utilizaron los recursos económicos y ayudará a la micro, pequeña y mediana empresa a tener un mayor orden y racionalidad en este aspecto.

- » La falta de conocimientos elementales sobre contabilidad y aspectos fiscales origina, en ocasiones, que se tenga que recurrir a contadores externos que en muchas ocasiones cobran muy altos honorarios.

Es conveniente que los responsables de la producción y la administración de la micro, pequeña y mediana empresa se esfuercen por conocer los aspectos básicos de la contabilidad y sobre las cuestiones fiscales, a fin de evitar abusos y poder elaborar calendarios de pago que reflejen un uso racional de los recursos económicos.

- » La falta de información sobre las características de los productos que los clientes regulares solicitan a la micro, pequeña y mediana empresa provoca que en cada pedido se tenga que perder tiempo, tanto en el registro de las características, como en la adaptación técnica del área de producción.

Contar con un archivo que contenga la información sobre los aspectos referidos, ayudaría a mejorar los tiempos de entrega y la imagen de la empresa hacia afuera.

- » La forma en que está estructurada la comunicación en muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas provoca que las decisiones las tome un solo individuo, quien no siempre siente la necesidad de explicar el sentido de las acciones administrativas, generando, en ocasiones, desconfianza y desmotivación del personal.

Para realmente explotar el potencial creativo y productivo del factor humano, es necesario que el personal participe de las preocupaciones que estas decisiones pretenden resolver; la mejor forma de hacerlo es planteando una nueva forma de comunicación en este aspecto.

ANEXO 1: EJEMPLO DE CONSTRUCCION DE FLUJO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO

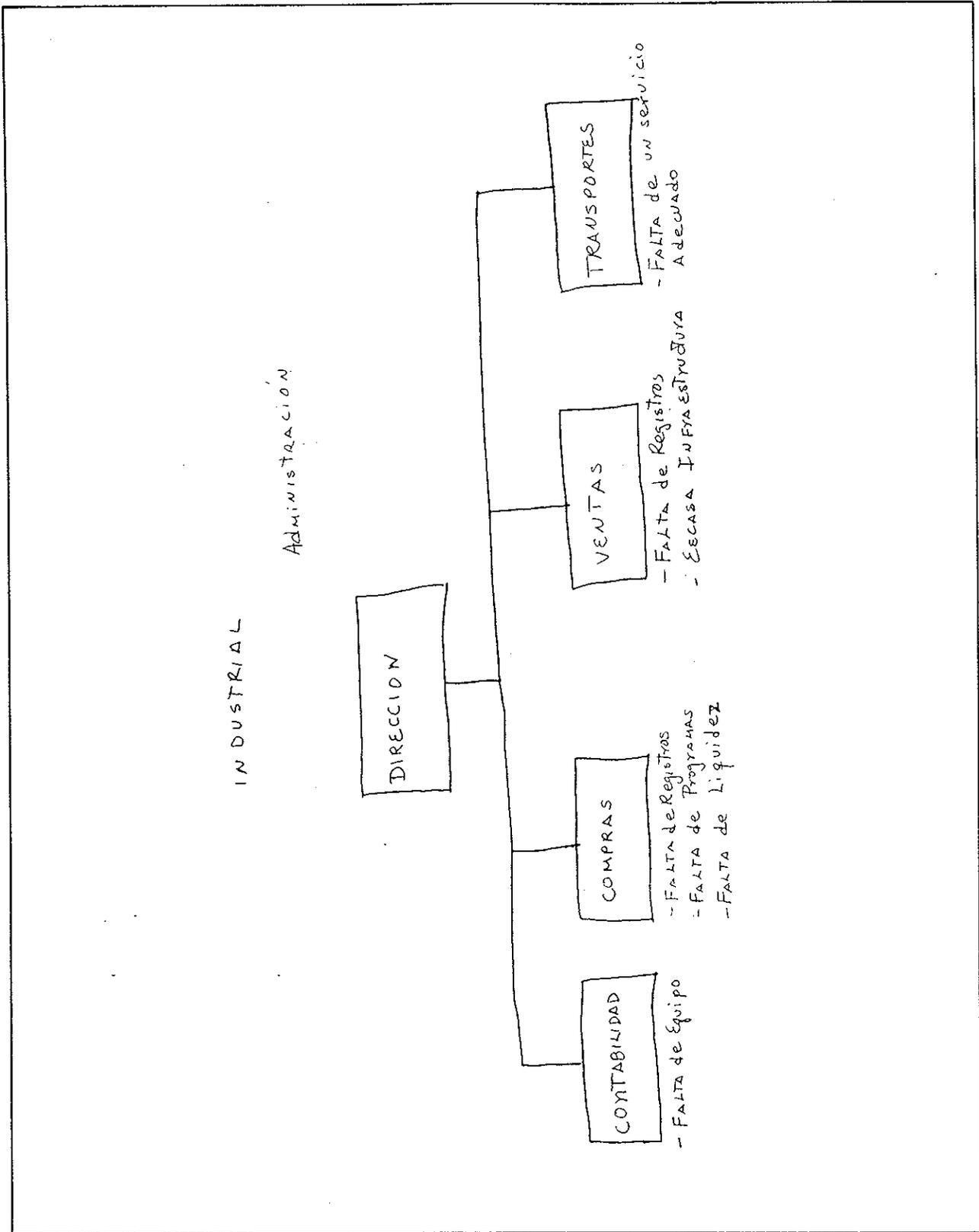
El dibujo número 1 muestra un ejemplo de flujo administrativo elaborado por un grupo de participantes del seminario-taller en el que resaltaron fundamentalmente cuatro tipos de problemas:

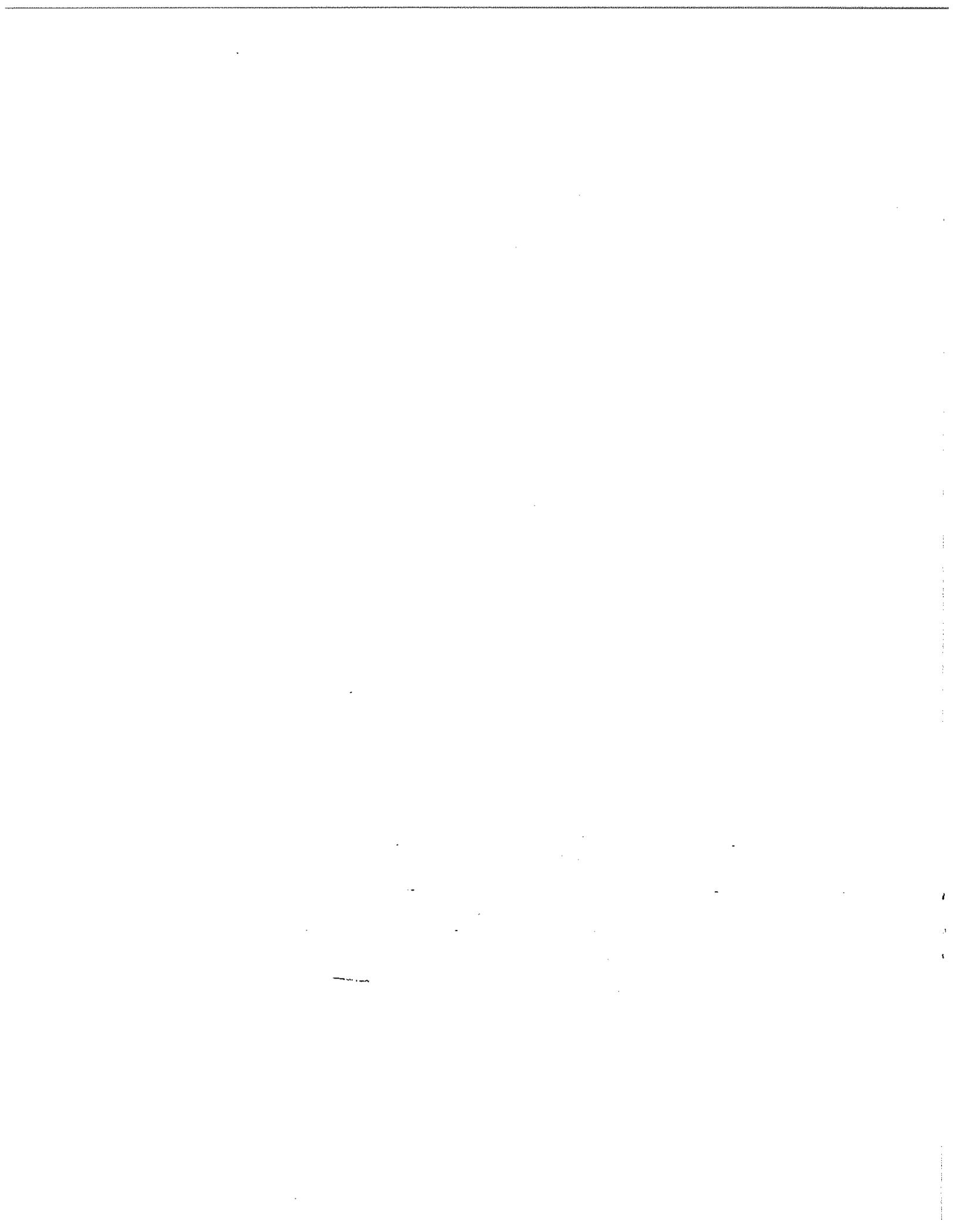
- La falta de un esquema de organización que permita a la empresa programar sus acciones.
- Carencia de equipo apropiado para las diferentes tareas, lo que impacta considerablemente la posibilidad de tomar decisiones oportunas y adecuadas.
- La ausencia de formatos para captar información, así como de un archivo de datos que permita hacer el seguimiento de aspectos como: material en proceso, existencias de materias primas y características de los clientes, entre otros.
- Falta de liquidez para realizar las compras oportunamente.

El dibujo número 2 presenta un flujo productivo que reconstruyeron participantes del seminario-taller. En él dejan ver claramente la posibilidad de mejorar la calidad del producto y el nivel de costos. Los factores que señalan que pueden mejorar son numerosos, algunos de ellos son:

- Se carece de planes de producción, lo que dificulta el manejo de recursos materiales.
- Falta de patrones para la elaboración de piezas, lo que dificulta el ensamble de productos, por lo que los retrabajos son numerosos.
- El equipo de proceso no es el adecuado y no se aplica en el momento oportuno el mantenimiento, lesionando considerablemente calidad y costos.
- Falta de personal capacitado y de criterios de calidad para evaluar los resultados del proceso productivo.

DIBUJO No. 1





SESION No. 3

- TEMA: INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
- DINAMICA: DESCRIPCION DE LOS METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
- DURACION: 2.5 HORAS APROXIMADAMENTE

OBJETIVOS

- A partir de su propia práctica, los participantes discutirán la importancia de contar con métodos y procedimientos para evaluar la calidad y la productividad en sus empresas, como un medio que les permitirá identificar regularmente oportunidades de mejoramiento, tanto en la producción como en la administración.
- Evaluar y discutir la pertinencia de incorporar algunos indicadores parciales de proceso en las empresas de los participantes, como un medio de evaluar los beneficios de las transformaciones incorporadas a la producción para mejorar la relación productividad-calidad.
- Definir la magnitud del esfuerzo en términos de personal, tiempo y procesos administrativos que se requiere para incorporar las prácticas de evaluación de la calidad y la productividad.

MATERIALES

- Hojas de rotafolio
- Colores

- Lápices
- Marcadores
- Reglas.
- Masking tape.

FORMA DE TRABAJO

- Elaboración individual (40 minutos)
- Grupos o equipos de trabajo (1 hora)
- Plenaria (40 minutos)

FICHAS TECNICAS

- Ficha técnica No. 3: Indicadores de productividad

ACTIVIDADES QUE CONDUCIRA EL INSTRUCTOR

- Solicite a los relatores de la sesión pasada que lean su relatoría.
- Pregunte si hay comentarios sobre la relatoría.
- Designe a los dos relatores de esta sesión.
- Invite al grupo a realizar un ejercicio en el que cada empresa participante escribirá detalladamente, en una o varias hojas de rotafolio, el o los indicadores de productividad que emplean.

Comente que cada empresa deberá especificar tres aspectos relacionados con los indicadores de productividad:

- ¿En qué momento se decidió a introducir los indicadores, y qué fue lo que provocó que se tomara la decisión de introducirlos?
- ¿Qué tipo de información y con qué periodicidad se registra para aplicar los indicadores?

- ¿Quién aplica los indicadores y cómo se realiza la difusión de los resultados obtenidos?

Comente que por indicadores de productividad se entiende: el conjunto de cálculos y procedimientos utilizados por la empresa para evaluar los resultados de los esfuerzos productivos efectuados dentro de la empresa.

- Indique a los participantes que deberán utilizar diferentes colores para describir los pasos que sigue la empresa para evaluar la calidad y la productividad. El uso de colores es con la finalidad de lograr formas de presentación más didácticas.
- Entregue el material de trabajo a cada una de las empresas representadas: hojas de rotafolio, marcadores, colores, lápices y reglas.
- Haga varios recorridos para verificar que los participantes estén trabajando con las indicaciones señaladas anteriormente.
- Cuando los participantes terminen de realizar el ejercicio invite al grupo a participar en una sesión plenaria.
- Para los trabajos de la sesión plenaria:
 - Se pegarán todas las descripciones de los indicadores en una pared ancha y se acomodarán las sillas de tal forma que todos puedan verlas.
 - Un representante de cada empresa pasará a explicar su método para evaluar la calidad y la productividad. Al proporcionar la explicación, el representante de la empresa detallará las etapas y los problemas que ha enfrentado la empresa para llegar a la forma de evaluación que están practicando.
 - Se preguntará al resto del grupo si tiene comentarios o preguntas sobre lo expuesto por el equipo.
 - Posteriormente pasará la siguiente empresa a exponer en la misma forma, y así sucesivamente hasta que hayan pasado todos los equipos.
- Para conducir los trabajos de la sesión plenaria tome en cuenta la siguiente información y líneas de discusión:
 - En el nuevo entorno económico en el que se mueve la micro, pequeña y mediana empresa hay fuerzas de mercado que la obligan cada vez más a desarrollar una capacidad competitiva, que le permita enfrentar la calidad y los precios de los productos importados. Esta necesidad se agudiza sobre todo a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

Para la micro, pequeña y mediana empresa este acuerdo comercial impacta de manera directa de dos formas principalmente:

- » La primera tiene que ver con la necesidad de que las pequeñas empresas cuenten con nuevas formas de competir con las empresas canadienses y americanas en condiciones de igualdad de costos y calidad.
- » La segunda es que el reto de competir en este nuevo mercado no es algo a largo plazo. En el tratado comercial se asignaron tiempos precisos de apertura total, de acuerdo al tipo de productos y estructuras sectoriales.

Los plazos van de 5 a 15 años, en los cuales el grueso de productos y sectores tiene un plazo de 5 a 10 años y sólo para algunos casos, como ciertos granos agrícolas, los plazos son más largos.

- Este acuerdo resalta la necesidad de que la micro, pequeña y mediana empresa se plantee la necesidad de modernizarse para competir de acuerdo a las nuevas reglas del mercado, en donde lo importante ya no sólo es el volumen, sino también la calidad y los precios competitivos. Por lo tanto, es importante que estas empresas cuenten con métodos que les permitan monitorear la evolución de estos factores.
- Si las micro, pequeñas y medianas empresas quieren iniciar un proceso de cambio y aprovechar los tiempos de apertura como un periodo de modernización, es necesario que superen la visión de que son negocios de sobrevivencia, que pueden crecer en una forma desordenada y que, por lo tanto, no tienen que contar con indicadores de productividad.

Asimismo, deben superar la forma de valorar la eficiencia de sus actividades basada en un contraste empírico de gastos totales contra ingresos que perciben. Sobre todo porque para hacer esta comparación, generalmente no disponen de información sistemática que les permita evaluar su situación en forma real.

- Las nuevas condiciones del mercado exigen que las empresas, no importando su tamaño, apliquen procedimientos que les indiquen cómo los programas de mejora emprendidos, tanto en las áreas productivas como administrativas, están generando resultados positivos.

Para lograrlo es necesario que las empresas tengan presentes las siguientes premisas:

- » El dueño de la micro, pequeña o mediana empresa debe estar plenamente convencido de la necesidad de medir la eficiencia de su empresa. Y tener claro, asimismo, que no se trata únicamente de un trabajo administrativo que implique más tareas sin ninguna utilidad.

- » Para poder medir la eficiencia en la empresa, es necesario estar consciente de que es importante generar y consultar información para la toma de decisiones en forma constante.

La medición de la eficiencia debe considerar por lo menos tres niveles:

- Indicadores globales sobre el volumen. La ventaja de estos indicadores es que permiten evaluar los impactos de las diferentes medidas de mejoramiento emprendidas por la empresa en los niveles de producción. Ahora bien, es necesario no limitarse sólo a contar con estos indicadores globales, pues en el corto plazo puede que no permitan ver a la empresa áreas de mejora en las diferentes áreas que conforman la empresa, si sólo se evalúa el resultado final del proceso.
- Indicadores de la calidad por áreas de trabajo, indicadores parciales. Los indicadores de este tipo pueden denominarse parciales, presentando la gran ventaja de que permiten observar los rendimientos de cada una de las operaciones que se efectúan, tanto en el área administrativa como productiva.

Sin embargo, es importante que la micro, pequeña y mediana empresa tenga presente que estos indicadores implican una gran disciplina para generar la información necesaria para elaborarlos.

- Indicadores de costos. Las pequeñas empresas deben de llevar un registro sistemático de los gastos de los diferentes insumos y servicios que utilizan, a fin de tener una visión real de cómo evoluciona su relación gastos-ingresos.

Este tipo de indicadores pueden mostrar cuándo los esfuerzos realizados por la empresa por mejorar sean nulificados por los precios de mercado de insumos y servicios, lo que puede ser, a su vez, una señal de que las áreas de mejora en estas situaciones se están generando a partir de acciones drásticas como: el cambio de proveedores, el cambio en la escala en la producción, la adquisición de nuevo equipo de proceso, o los cambios de enfoque de mercado.

- La evaluación de la productividad debe realizarse en forma progresiva, ya que se trata de un proceso complejo, tanto en la construcción de indicadores como en el aprendizaje y capacitación del personal para su aplicación.

El proceso de evaluación de la productividad en la micro, pequeña y mediana empresa debe iniciarse con la identificación de aquellos aspectos que se consideren como los más importantes para incrementar la productividad.

Una vez que la empresa haya definido los patrones de trabajo que permitan establecer indicadores en los aspectos seleccionados, estará en condiciones de evaluar los adelantos y los incrementos en materia de productividad. En este momento, podrá elegir nuevos indicadores para reiniciar el proceso de construcción de indicadores.

Las etapas que siguen a la primera serán más sencillas, porque se inician sobre una base en donde la experiencia acumulada permite efectuar con mayor certeza y rapidez la construcción de nuevos indicadores.

- La productividad, sin importar el tamaño de la empresa, no puede ser concebida sólo como la relación volumen-trabajadores, o como los incrementos en la velocidad de los procesos. Es necesario insistir en que la productividad está ligada a la calidad del producto y proceso, lo que a su vez significa calidad en la gestión de los recursos humanos.

Por estas razones, la micro, pequeña y mediana empresa, en el proceso de construcción de indicadores, no puede centrarse únicamente en los indicadores de volumen, debe considerar también la evaluación de aspectos relacionados con la calidad del recurso humano, del producto y del proceso.

ANEXO 1: EJEMPLO DE CONSTRUCCION DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Uno de los grandes problemas en la pequeña y mediana empresa es su falta de rutinas y procedimientos para evaluar la eficiencia alcanzada en el conjunto de operaciones que se efectúan dentro de ella. Los participantes durante los cursos mostraron necesidad de contar con instrumentos para evaluar la productividad.

Sin embargo, si bien tienen ideas, no tienen a su alcance métodos sencillos que les permitan cubrir esta necesidad.

A continuación se muestra un ejemplo elaborado por participantes del seminario-taller en el que la medición de la productividad se basa en indicadores de volumen, pero se dejan de lado aquellos que le podrían permitir evaluar la calidad del proceso y producto.

EQUIPO # 2

QUE REGISTRO	FORMULAS	REGISTRO ESCRITO	DESDE CUÁNDO	QUE NOS FALTA	COMO PODRIA CALCULARLO
MATERIA PRIMA MANO DE OBRA SUELDOS PROGRAMA DE TRABAJO	MATERIAL + HORAS HOMBRE POR LOTE DE PRODUCCION	HORAS HOMBRE X UNIDAD Ejemplo: 100 HORAS EN UNA RECAMARA	HACE 2 AÑOS	CAPACITACION EN PERSONAL TIEMPOS MUERTOS DESPERDICIOS MANTENIMIENTO PREVENTIVO ERRORES DE CALIDAD	EXAMENES ESCRITOS Y PRACTICOS JUNTAS DE TRABAJO

SESION No. 4

- TEMA: UBICACION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN LA CADENA PRODUCTIVA Y TIPO DE INFORMACION QUE UTILIZA PARA DIAGNOSTICAR SU COMPORTAMIENTO
- DINAMICA: CROQUIS DE LA CADENA PRODUCTIVA EN LA QUE PARTICIPA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, SEÑALANDO LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN CADA UNO DE SUS ESLABONES
- DURACION: 2.5 HORAS APROXIMADAMENTE

OBJETIVOS

- Identificar el lugar que ocupan las empresas participantes en su cadena productiva, así como aquellos problemas relacionados con la calidad y los costos que se originan en algún eslabón distinto al suyo.
- Enlistar las fuentes de información que cotidianamente utilizan las empresas participantes para determinar proveedores de insumos y consumidores a atender.
- Entender la importancia de manejar la información para diagnosticar la evolución del mercado donde participa la micro, pequeña y mediana empresa.

MATERIALES

- Hojas de rotafolio
- Colores
- Lápices
- Marcadores
- Reglas

- Masking tape.

FORMA DE TRABAJO

- Elaboración individual (40 minutos)
- Grupos o equipos de trabajo (1 hora)
- Plenaria (40 minutos)

FICHAS TECNICAS

- Ficha técnica No. 4: Información y planeación en la micro, pequeña y mediana empresa en la búsqueda de un mejor posicionamiento en el sector.

ACTIVIDADES QUE CONDUCTIRÁ EL INSTRUCTOR

- Solicite a los relatores de la sesión pasada que lean su relatoría.
- Pregunte si hay comentarios sobre la relatoría.
- Designe a los dos relatores de esta sesión.
- Invite al grupo a realizar un ejercicio a través del cual se describan detalladamente los eslabones productivos y comerciales que se ubican antes y después de la actividad productiva efectuada por la micro, pequeña o mediana empresa participante.

Indique que una vez terminada la construcción de la cadena productiva, en cada uno de los eslabones identificados se señalen los problemas que repercuten en la empresa y que dan lugar a problemas de calidad, cumplimiento de tiempos de entrega, costos y posibilidades de ampliación en la variedad de modelos de la propia empresa.

Solicite que en cada eslabón identificado las empresas participantes señalen el tipo y origen de la información que manejan para poder interpretar los cambios dentro de este eslabón. De manera general se deberá comentar qué tipo de información del mercado nacional y regional utiliza periódicamente la empresa para tomar decisiones.

Explique que por sector económico se entiende el conjunto de actividades productivas y comerciales ubicadas antes y después de la actividad principal de la empresa, necesarias para generar un bien o servicio.

- Señale que para realizar el ejercicio se pueden utilizar diferentes colores para describir los eslabones de la cadena productiva, así como los problemas que hay en cada uno de ellos. El uso de colores es con la finalidad de lograr formas de presentación más didácticas.
- Señale que el trabajo se hará por empresa participante.
- Entregue el material de trabajo para realizar el ejercicio: hojas de rotafolio, marcadores, colores, lápices y reglas.
- Haga varios recorridos para verificar que los participantes estén trabajando con las indicaciones estipuladas.
- Cuando el ejercicio se haya concluido, invite al grupo a participar en una sesión plenaria.
- Para los trabajos de la sesión plenaria:
 - Se pegarán todas las cadenas productivas elaboradas en una pared ancha y se acomodarán las sillas de tal forma que todos puedan verlas.
 - Un representante de cada empresa pasará a explicar su cadena productiva. Al proporcionar la explicación, el representante de la empresa detallará los eslabones y los problemas que hay dentro de cada uno de ellos y la manera en que impactan en el mejoramiento de la calidad y la productividad.
 - Se preguntará al resto del grupo si tienen comentarios o preguntas sobre lo que el equipo expuso.
 - Posteriormente pasará la siguiente empresa a exponer en la misma forma, y así sucesivamente hasta que hayan pasado todas las empresas.
- Para conducir los trabajos de la sesión plenaria tome en cuenta la siguiente información y líneas de discusión:
 - En una situación de creciente apertura comercial, las empresas necesitan conocer el comportamiento del mercado. Sobre todo, si tomamos en cuenta que esta apertura comercial se combina con un prolongado período, en el cual el crecimiento de la demanda no ha mostrado una tendencia positiva.

Esto significa que en este período el número de consumidores en los diferentes mercados tiende a mantenerse o bien en algunos casos a disminuir.

Para las empresas esta situación representa un reto, pues al no incrementarse significativamente la cantidad de consumidores, el mismo número de empresas de un sector específico o de una región determinada deben pugnar por conservar su mercado o bien buscar aumentar su cobertura de clientes absorbiendo los atendidos por otras empresas.

- Estas condiciones de mercado se vuelven aún más exigentes con la incorporación de productos de importación, la mayoría de ellos promovidos por su bajo costo o por su calidad. Las empresas, particularmente las micro, pequeñas y medianas empresas se verán apremiadas a buscar prácticas que les permitan fabricar bienes y servicios de calidad a bajo costo, para poder mantenerse en el mercado.
- En este contexto es imprescindible que la micro, pequeña y mediana empresa tome en cuenta al mercado como una variable muy importante y que lo analice, dejando de considerarlo sólo como el lugar donde se ubican sus productos y que puede ser interpretado únicamente a partir de los conocimientos empíricos y las "corazonadas" del empresario.
- El mercado se ha vuelto muy complejo y debe ser interpretado como el lugar en donde se evalúa la eficiencia de las actividades productivas y administrativas de la empresa para lograr productos de calidad a bajo costo y que satisfagan las necesidades de los consumidores.
- La micro, pequeña y mediana empresa debe, por lo tanto, valorar la información sobre el mercado bajo una doble perspectiva:
 - » Contar con información sobre el sector al que pertenece la empresa, así como sobre la relación de éste con el conjunto de la economía nacional. En esta forma se estaría en condiciones de tener una mínima idea sobre si la empresa está en un sector con un comportamiento con mayor o menor dinamismo que el promedio de la economía. Es conveniente que el instructor comente cuáles son los pronósticos sobre la dinámica de comportamiento que seguirá la economía nacional durante el año.
 - » Otra información que es necesario conocer y evaluar es la relativa a los eslabones que forman la cadena productiva del sector al cual pertenece la empresa. Disponer de esta información permitirá entender que hay factores externos a la empresa que determinan su calidad y productividad.

El instructor deberá profundizar en la discusión de aspectos como los que se presentan en el siguiente cuadro:

ASPECTOS DEL MERCADO	PROPUESTA DE DISCUSIÓN
<p>El nivel de venta se afecta por las variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores. Generalmente, los consumidores de las micro, pequeñas y medianas empresas se ubican de los estratos de ingresos medios para abajo.</p> <p>Evaluación de los segmentos de consumidores.</p>	<p>Analizar, como posible alternativa, la posibilidad de atender otros segmentos de consumidores de ingresos diferentes o de los mismos ingresos dentro y fuera de la región donde se ubica la empresa.</p> <p>La evaluación de esta posibilidad debe hacerse a partir de la capacidad técnica de proceso y de diseño actual y futuro de la empresa. Estos dos aspectos son los soportes materiales más importantes cuando una empresa piensa crecer en su cobertura de mercado, tanto en tipo de consumidores como en la variación en el diseño de sus productos.</p>
<p>Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas dentro de la cadena productiva es la calidad y el precio de las materias primas.</p> <p>Los proveedores de las micro, pequeñas y medianas empresas generalmente les otorgan poca atención por su tamaño, ya que consideran que individualmente no son importantes.</p>	<p>Para mejorar la atención de los proveedores de las micro, pequeñas y medianas empresas existen distintas alternativas, que pueden ir desde la búsqueda de nuevos proveedores hasta la creación de grupos de empresas que realicen compras en común.</p> <p>Para crear estos grupos hay que superar la cultura "individualista" de muchas empresas, por lo que es necesario llevar a cabo un proceso de aprendizaje sobre la forma de trabajar y negociar en colectivo.</p>
<p>La micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo al producto o servicio que generan, enfrentan demandas fluctuantes a lo largo del año. En algunos meses la demanda de sus productos o servicios puede ser muy alta y en otros casi nula, lo que acentúa la visión de que se trata de empresas de sobrevivencia que en los meses buenos tienen que generar los suficientes ingresos para sostener la actividad durante todo el año.</p>	<p>Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen variadas alternativas frente a esta situación, como por ejemplo generar un producto diferente a partir de su actual capacidad técnica y económica, siempre y cuando el mercado que atiende lo permita. Otra opción es la de buscar para los meses malos contratos de maquila y subcontratación para la elaboración de partes con empresas grandes. Una alternativa muy interesante, que requiere de un trabajo colectivo y la convicción de trabajar en común con otras pequeñas empresas que elaboren el mismo tipo de producto, es la formación de asociaciones comerciales, que, tomando en cuenta el poder adquisitivo de los consumidores, consoliden un precio de mercado que evite la competencia de precios que actualmente se da entre numerosas micro, pequeñas y medianas empresas. En esta guerra de precios hay muchos perdedores: los consumidores reciben a bajos precios productos de mala calidad, y las pequeñas empresas que ofrecen bajos precios sacrifican calidad y frecuentemente la posibilidad de recuperar incluso los costos de producción.</p>

ASPECTOS DEL MERCADO	PROPUESTA DE DISCUSION
<p>Una vez que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una línea o modelo de producto difícilmente lo cambian, y sólo lo hace hasta que los clientes ya no demandan y, por lo tanto, sus ingresos se ven afectados.</p> <p>La pequeña empresa aún no practica como norma la política de tratar de estar un paso adelante en los gustos de los consumidores, lo que la pone en desventaja, sobre todo frente a las importaciones de productos.</p>	<p>En este campo hay varias opciones, tanto de tipo individual como colectivas.</p> <p>En lo individual destaca la necesidad de que se practique en forma sistemática la política de no esperar a que un modelo o línea de productos den todo de sí o se discontinúen, habría que adelantarse al consumidor y generar un nuevo modelo que pudiera demandarse en el futuro.</p> <p>Para estar actualizado en cuanto a la evolución de los gustos del consumidor, se requiere que las micro, pequeñas y medianas empresas consulten información más allá de canales tradicionales como la televisión, la visita a grandes almacenes, las recomendaciones de clientes, etc. Ahora se debe agregar la consulta de revistas especializadas, el trabajo con despachos de diseño o, en su defecto, el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las labores del diseño por la empresa.</p> <p>Generalmente los costos de las actividades de diseño no están al alcance de las pequeñas empresas, aquí destaca una vez más la posibilidad de considerar seriamente la posibilidad de agrupaciones de este tipo de empresas para abaratar costos de diseño. Una de las experiencias más originales al respecto, es la contratación de jubilados especialistas en diseño, sobre todo de los países que marcan la vanguardia en la línea de productos de que se trate.</p>

ASPECTOS DEL MERCADO	PROPUESTA DE DISCUSIÓN
<p>La ausencia de precios poco competitivos se determina por dos grandes factores: los costos no deseados por deficiencias acumuladas a lo largo de los procesos productivos y administrativos y la práctica de fijar los precios en función de los que ofrezca la competencia.</p>	<p>Las posibilidades de cambiar esta situación dependen de que el encargado de la micro, pequeña o mediana empresa esté plenamente convencido de que este tipo de unidad productiva no es de subsistencia, sino una empresa con posibilidades de crecimiento y desarrollo. En este sentido, es necesario señalar tres aspectos a desarrollar en su modernización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concebir la suma de actividades productivas y administrativas como importantes en la generación de valor agregado para la empresa. • Planear la evolución de la empresa hacia actividades con mayor valor agregado para construir así un nuevo perfil competitivo. • Desarrollar una política permanente de precio basada en el incremento de su capacidad competitiva y no apartir del que fijen los competidores.
<p>La micro, pequeñas y medianas empresas generalmente no ofrecen servicios posventa sobre los productos que comercializan, lo que les impide el desarrollo de una fuente importante de ventajas competitivas.</p>	<p>Si se quiere transformar el perfil competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas es indispensable que practiquen la diferenciación, no sólo por la vía de los productos, sino también de las necesidades del cliente. Los hechos demuestran que mientras más servicios de este tipo se ofrezcan, mayor estabilidad se adquiere en el número de clientes, creándose también la posibilidad real de crecer en el mercado.</p>
<p>Uno de los principales problemas de las pequeñas empresas es el uso y manejo de la tecnología, entendiéndose con ello el aprovechamiento óptimo del equipo del que dispone y no necesariamente la adquisición y uso de tecnología moderna.</p>	<p>Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la imposibilidad de disponer de recursos financieros para renovar sus equipos, necesitan del desarrollo de dos aspectos hasta ahora generalmente descuidados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de adaptaciones y creación de equipo de bajo costo, a partir del talento humano y no a partir de parches, que eviten que la producción se pare. • Practicar mantenimiento de forma sistemática, a fin de evitar que el mal estado de los equipos ocasioné mala calidad o bien que se llegue al caso de sufrir interrupciones en la producción.

ASPECTOS DEL MERCADO	PROPUESTA DE DISCUSION
<p>Los micro, pequeños y medianos empresarios enfrentan numerosos problemas con los proveedores, que les restan posibilidades de ser competitivos en precios y calidad.</p> <p>Entre los problemas más importantes resaltan los elevados precios de las materias primas, la poca variedad en dimensiones y colores de las materias primas y las entregas de materiales fuera de los plazos convenidos.</p>	<p>Esta situación es resultado del tamaño de la empresa. Frente a este contexto, los pequeños empresarios tienen dos opciones por desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La primera, de corte individual, es la de acopiar información sobre las características y ubicación geográfica de nuevos distribuidores que con un buen servicio apoyen el desarrollo de la empresa. • La segunda opción, difícil de consolidar en el corto plazo, pero con mejor perspectiva de beneficios económicos para las micro, pequeñas y medianas empresas es la formación de asociaciones de empresas para adquirir en común materias primas. <p>La ventaja que esta modalidad ofrece es la capacidad de manejar precios a partir del volumen que logren acumular en cada orden de compra; pero lo más importante es la opción real de negociar variedad en colores y tamaños de las materias primas, así como los tiempos de entrega de acuerdo a los requerimientos de las empresas.</p>
<p>Los canales de comercialización utilizados por las micro, pequeñas y medianas empresas imponen límites a las posibilidades de aumentar su mercado, pues están estructurados sobre la base de sólo cubrir una parte del mercado local. Esta es una situación problemática en la actual época en donde este tipo de mercados tiende a saturarse rápidamente por la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.</p>	<p>Para ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en espacios comerciales distintos a su región se hace necesario desarrollar algunos puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un producto que por su calidad y diseño sea capaz de atraer consumidores en otros mercados. • Asistir a los foros de promoción de productos, como es el caso de las ferias y exhibiciones fuera del mercado local que atiende, con la finalidad de dar a conocer sus productos y actualizarse en función de las características que exige el consumidor. • Para cualquiera de las dos opciones planteadas, es necesario evaluar las ventajas de las asociaciones de comercialización como una forma de abatir los costos que significa salir del mercado local. <p>Adicionalmente, estas figuras colectivas también abaratan los costos de crear instancias de mercadeo con personal especializado. En ambos casos es muy difícil que una sola micro, pequeña o mediana empresa pueda absorber los costos de especialistas en estudios de mercado.</p>

ASPECTOS DEL MERCADO	PROPUESTA DE DISCUSION
<p>Uno de los agentes que pueden dinamizar la modernización de las empresas de menor tamaño son, sin duda, las asociaciones y cámaras empresariales. Por problemas de diferente índole, el micro, pequeño y mediano empresario tiene la visión de que su única utilidad es la de hacer trámites administrativos.</p>	<p>Las pequeñas empresas deberían aprovechar más los apoyos de las cámaras e impulsar acciones al interior de ellas que generen acciones para su modernización. Entre las acciones que se pueden impulsar al interior de las cámaras se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos de capacitación orientados a cubrir las necesidades específicas de las unidades productivas de menor tamaño. • Apoyar e impulsar las iniciativas de figuras colectivas de producción o comercialización. • Favorecer la orientación de las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan concentrarse en actividades de valor agregado. • Favorecer la promoción de los productos de las pequeñas unidades productivas en mercados diferentes al local, mediante acciones como formación de misiones comerciales o promoción de ferias y exposiciones para promover los productos y servicios de este tipo de empresa.

Dicha información, manejada por la empresa, le dará la oportunidad de una toma de decisiones más apropiada, dejando atrás la aleatoriedad y la dependencia de éstas solamente al talento de los micro, pequeños y medianos empresarios.

- Sería un error considerar que toda la información se produce externamente a la micro, pequeña y mediana empresa, por el contrario podría afirmarse que una parte importante de la misma se genera o debiera generarse en forma interna.

La información que debe ser elaborada por la pequeña empresa es aquella que le permita influir sobre el nivel de su demanda, sobre todo la relacionada con sus clientes actuales y aquellos que en el futuro podría atender la empresa si logra transformarse a sí misma.

- Para conseguir que la información sea un elemento de manejo cotidiano se requiere que el personal de la empresa incorpore a sus rutinas de trabajo prácticas de registro, procesamiento y evaluación de información, que hasta el momento resultan generalmente ajenas a las formas de organización de la producción y planeación de la producción.
- En particular, cuando se dice que la micro, pequeña y mediana empresa debe evitar sólo responder una vez que las consecuencias de los cambios se presentan, se reconoce que debe implantar hábitos de manejo y generación de información para la toma de decisiones en aspectos como los que se enlistan en el siguiente cuadro:

INFORMACION A ORGANIZAR Y CONSULTAR POR LA EMPRESA	PROPUESTA DE DISCUSION
<p>Casi la totalidad de la información en las pequeñas empresas se maneja verbalmente y, por lo tanto, depende de la memoria de quien concentra la información que se pueda estar en condiciones de satisfacer los requerimientos demandados por el cliente.</p> <p>En el caso de los clientes regulares es frecuente que se tengan que señalar repetidamente los requerimientos de los productos demandados, debido a que la empresa carece de registros sobre las características de sus pedidos.</p>	<p>Una forma de manejar los requerimientos de los clientes, tanto regulares como de los que llegan por primera vez, es organizar un archivo que contenga aspectos como: características de los productos demandados; tiempos de entrega que necesitan; razones por las que acudió y permanece como cliente del establecimiento; así como detalles de atención personal que más les agradan. En esta forma se estará en condiciones de manejar con mayor eficacia la cartera de clientes.</p> <p>Otra ventaja de los registros escritos es que evitan reclamos sobre productos terminados, esta situación se genera normalmente porque los clientes y los encargados de las micro, pequeñas y medianas empresas interpretan de diferente manera lo demandado.</p>
<p>En esta etapa de disminución de clientes y de mayor competencia, uno de los principales problemas es garantizar un número atractivo de clientes que permitan pensar en una empresa rentable.</p> <p>Proceso que se ve agudizado sobre todo cuando la micro, pequeña y mediana empresa, por falta de información, depende únicamente de los mercados locales, que en la mayoría de los casos resultan insuficientes, sobre todo si estos están alejados de las grandes concentraciones de población urbana.</p>	<p>Para aspirar a manejar información sobre futuros mercados y clientes, a las prácticas que hasta ahora realizan las micro, pequeñas y medianas empresas, como son las recomendaciones verbales entre productores, la detección de clientes vía el directorio telefónico o los anuncios de periódico, deben agregarse unas más sistemáticas.</p> <p>Cuando hablamos de nuevas prácticas, nos referimos a procedimientos de identificación de clientes mediante instrumentos como los estudios de mercado o la creación de oficinas de información en las cámaras industriales, a donde la micro, pequeña y mediana empresas puedan acudir a solicitar información sobre los mercados y las características de estos.</p> <p>En los dos casos, el trabajo en colectivo resulta fundamental para obtener resultados positivos. En el caso de los estudios de mercado, los costos que no podrían ser absorbidos por una micro, pequeña o mediana empresa pueden disminuir notablemente. Y en el caso de los servicios de las cámaras, podrían cristalizar más rápidamente si existiera un grupo de empresas que lo impulsara y demandara.</p>

INFORMACION A ORGANIZAR Y CONSULTAR POR LA EMPRESA	PROPUESTA DE DISCUSION
<p>La pérdida de clientes para la micro, pequeña y mediana empresa, en la mayoría de los casos, se interpreta sólo por sus resultados económicos negativos, y generalmente no se reconoce que puede originarse por la calidad en el producto y el servicio.</p>	<p>Estar al tanto de la opinión de los clientes sobre el producto y servicio que genera la empresa, es una forma de mantener una evaluación sobre el grado de eficiencia alcanzado.</p> <p>Por esta razón, es importante que cuando un cliente se vaya, se le aplique una entrevista amplia sobre las causas que lo llevaron a alejarse. Los motivos casi siempre son mejores precios de la competencia, tiempos de entrega y la atención personal.</p> <p>De la misma manera, a cada cliente nuevo o potencial que se visita, debería aplicarse un cuestionario o entrevista de sobre los aspectos que permitirían que se convirtiera en un cliente permanente.</p>
<p>Es frecuente que la micro, pequeña y mediana empresa tenga que realizar compras de último momento para resolver los problemas de producción. Esta costumbre genera problemas como: compras a precios elevados de materias primas; retrasos en los tiempos de entrega; adquisición de materias primas de una calidad diferente, lo que genera que el producto esperado por el cliente sea diferente.</p>	<p>Una forma de mejorar el uso de recursos dentro de las empresas pequeñas, y con ello crear condiciones para una mejor atención de los compromisos de los clientes, es crear un programa sobre consumo de materias primas, en esta forma la empresa podrá anticipar las compras, disminuyendo los casos de emergencia.</p> <p>Consolidar este tipo de registro permite al mismo tiempo formar inventarios de materias primas de uso frecuente, lo que favorece un uso más racional de los recursos de la empresa.</p>
<p>La micro, pequeña y mediana empresa generalmente depende de un solo proveedor, que no siempre es el mejor. En muchas ocasiones tiene que aceptar precios altos, mala calidad o escasa variedad porque su proveedor es el único que le da créditos o porque no hay otro en la región.</p>	<p>Una forma de enfrentar esta situación puede ser la agrupación de empresas para comprar materias primas en común, o bien para realizar gestiones con posibles proveedores.</p> <p>En ambos casos, las condiciones para negociar de las micro, pequeñas y medianas empresas se fortalecen y se está en mejor situación para exigir mejores precios, calidad y abastecimiento por parte de los proveedores, ya sean locales o externos a la región.</p>

INFORMACION A ORGANIZAR Y CONSULTAR POR LA EMPRESA	PROPUESTA DE DISCUSION
<p>Como generalmente el responsable de la micro, pequeña y mediana empresa tiene conocimiento de los movimientos de su sector tan sólo por las opiniones de sus clientes y proveedores, es frecuente que esta información esté incompleta o sea errónea, lo que incide negativamente en la toma de decisiones de la empresa.</p>	<p>La micro, pequeña y mediana empresa debería consultar periódicamente la información relativa a la economía del país y del sector al que pertenece. En este aspecto las cámaras empresariales y los programas de fomento para este subsector podrían desempeñar un papel importante en la difusión de la misma.</p> <p>La información que se proporcione debe versar, por lo menos, sobre cuatro aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de la economía en el corto y mediano plazo. • El sector a que pertenece la micro, pequeña y mediana empresa. • El mercado regional donde se ubica la empresa, así como el comportamiento que se prevé en el corto y mediano plazo. • Aspectos del Tratado de Libre Comercio que repercutirán en el mercado de la micro, pequeña y mediana empresa.
<p>Generalmente en las pequeñas empresas se adquiere tecnología sin seguir ningún procedimiento que le permita contemplar otras alternativas, así como distintos proveedores de la misma.</p> <p>La adquisición se define por recomendaciones de otros pequeños empresarios o por la idea de que lo hay que comprar es lo más sofisticado que haya en el mercado.</p>	<p>La renovación de la tecnología en la micro, pequeña y mediana empresa puede ser muy rica, tanto en formas como en contenido, ya que cuenta con un gran potencial de innovación y competitividad.</p> <p>Una opción importante para abatir costos de modernización, así como para el aprendizaje tecnológico de proceso y organización del trabajo son las formas colectivas de trabajo, que permitirán explotar los siguientes aspectos en beneficio de la micro, pequeña y mediana empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar visitas a ferias y exposiciones para conocer los últimos adelantos en diseños, tecnología, proceso y organización del trabajo. • Concertar visitas a empresas con productos y procesos similares en otras regiones, ya que su experiencia puede ser importante para el mejoramiento de otras empresas. • Constituir grupos de trabajo dentro de los cuales se discutan las posibles modificaciones en proceso y organización de la empresa.

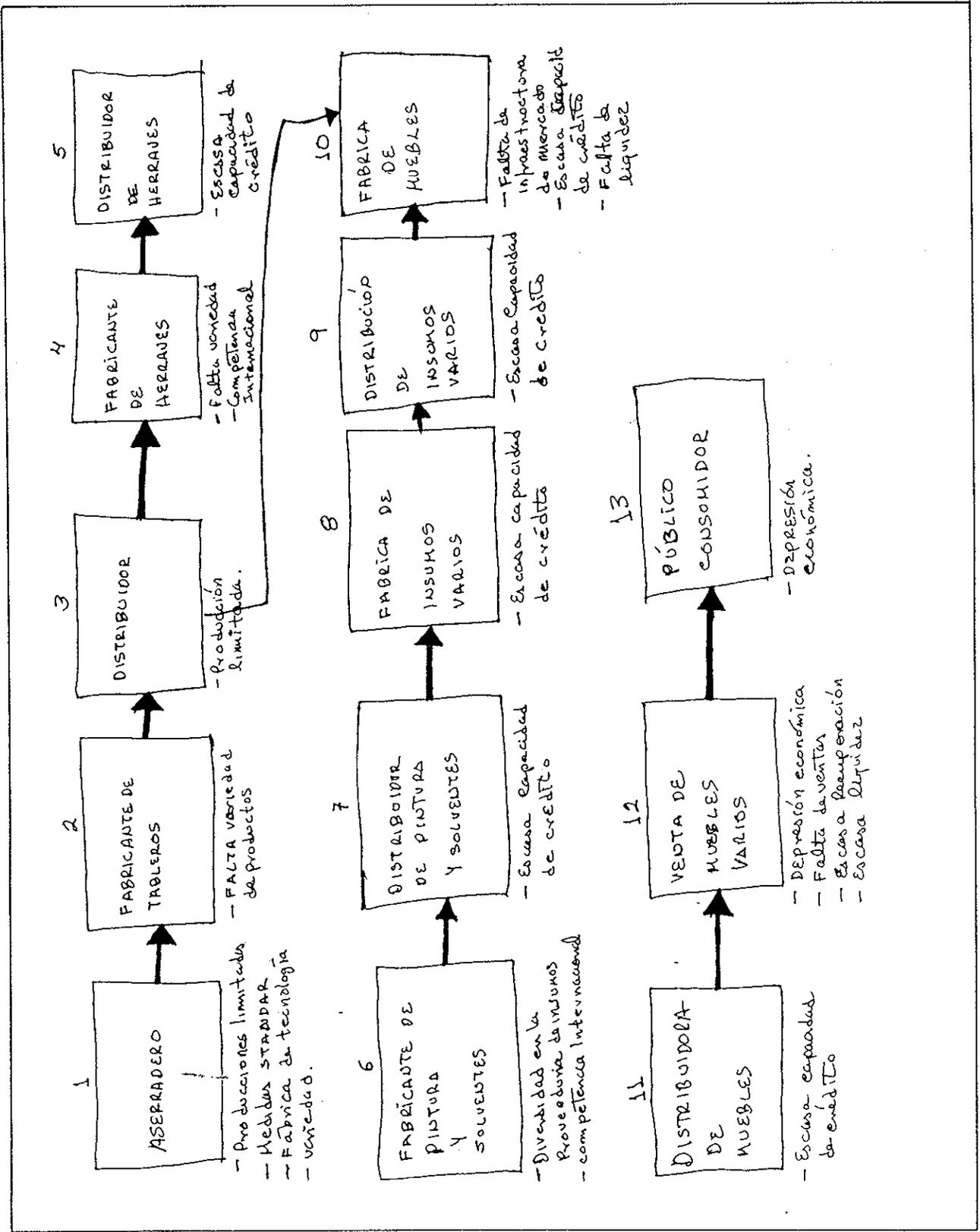
INFORMACION A ORGANIZAR Y CONSULTAR POR LA EMPRESA	PROPUESTA DE DISCUSION
<p>Uno de los problemas más relevantes que enfrentan la micro, pequeña y mediana empresa, es la poca asistencia técnica dentro del sector económico donde participan.</p> <p>Son frecuentes los casos en donde los proveedores de materias primas o equipo prometen, con el fin de asegurar las ventas, asistencia técnica a las pequeñas empresas. Sin embargo, cuando esta demanda el apoyo en muy pocos casos se le otorga.</p>	<p>Uno de los grandes problemas dentro de los sectores en México es la escasa vinculación entre micro, pequeña y mediana empresa con proveedores y empresas clientes, lo que dificulta el intercambio de información que podría repercutir en el mejoramiento del proceso y producto dentro de las empresas más pequeñas y traería también beneficios para las empresas clientes en cuanto a calidad, precios y tiempos de entrega.</p> <p>En este terreno las cámaras empresariales y los grupos de trabajo colectivos pueden ser factores importantes en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La promoción de acciones como la formación de grupos, dentro del sector, para el intercambio de información y asesoría. • El impulso de foros de discusión y difusión de las ventajas que significa compartir información y otorgar asesoría mutua entre empresas.
<p>Otro problema que enfrentan frecuentemente las pequeñas empresas son los pagos atrasados y los clientes morosos, en ambos casos le ocasionan imposibilidad de disponer de los recursos económicos en el momento que más lo requiere.</p>	<p>Una acción que puede evitar a la micro, pequeña y mediana empresa ser víctima de clientes morosos es la elaboración de listas de éstos, ya que es frecuente que este tipo de clientes siga una ruta circular, visitando cíclicamente a pequeñas empresas, para obtener productos o servicios a crédito que tardan en pagar.</p>

ANEXO No. 1: EJEMPLO DE CONSTRUCCION DE CADENA O SECTOR PRODUCTIVO EN EL QUE PARTICIPA LA EMPRESA

A continuación se presenta un ejemplo de la reconstrucción de cadena productiva elaborada por participantes del seminario-taller, en ella se identificaron un conjunto de problemas que si bien se ubican fuera de la empresa ocasiona severos problemas que repercuten en la calidad, productividad y costos de la empresa.

De los principales problemas detectados destacan los siguientes:

- Incumplimiento en los plazos de entrega establecidos.
- Mala calidad de las materias primas.
- Nula asistencia técnica para manejo de equipos y materias primas.
- Incumplimiento de las fechas de pago.



SESION No. 5

- TEMA: LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
- DINAMICA: COLLAGE DE IMAGENES ACERCA DE LA ACTUAL VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA Y LA QUE PODRIA PRACTICAR EN EL FUTURO DE ACUERDO A SU VISION DEL MERCADO
- DURACION: 2.5 HORAS APROXIMADAMENTE

OBJETIVOS

- Definir, con base en los elementos desarrollados durante el seminario-taller, la actual ventaja competitiva de las empresas participantes.
- Despertar el interés en los participantes para que sus empresas cuenten con información periódica sobre las características del mercado y de sus clientes, a fin de que puedan ir adecuando su ventaja competitiva a su capacidad técnica, económica y de mercado.

MATERIALES

- Hojas blancas
- Hojas de rotafolio
- Formatos de collage
- Revistas con abundantes ilustraciones
- Tijeras
- Lápiz adhesivo
- Masking tape

FORMA DE TRABAJO

- Elaboración individual (25 minutos)
- Grupos o equipos de trabajo (30 minutos)
- Plenaria (40 minutos)

FICHAS TECNICAS

- Ficha técnica No. 5: Nuevas oportunidades de negocio
- Ficha técnica No. 6: Generación de ventajas competitivas e identificación de oportunidades de negocio.

ACTIVIDADES QUE CONDUJERA EL INSTRUCTOR

- Solicite a los relatores de la sesión pasada que lean la relatoría de la sesión anterior.
- Pregunte si hay comentarios sobre la relatoría.
- Designe a los dos relatores de esta sesión.
- Invite al grupo a realizar un collage mediante el cual reflexionarán sobre los factores que definen la ventaja competitiva de su empresa. Señale que es importante que, además de pensar en los factores de costos, tomen en cuenta los aspectos determinantes de la calidad, diseño, precio de mercado e información que la empresa debe conocer para diseñar su estrategia competitiva, destacando las interrelaciones que entre ellos se establecen.

Aclare que por ventaja competitiva se entiende el conjunto de las acciones emprendidas por la empresa orientadas a lograr mejoras en los procesos productivos, administrativos y en la definición de una estrategia de mercado, que le proporcionen ventajas sobre sus competidores, permitiéndoles gozar de una mejor posición de mercado.

Recuerde a los participantes que es indispensable que el collage refleje dos grandes momentos en la definición de la ventaja competitiva: la que la empresa practica actualmente y la que necesita desarrollar en el futuro para asegurar un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

- Señale a los participantes que primero reflexionen sobre las preguntas que deben contestar en el collage y posteriormente procedan a buscar las ilustraciones que mejor

expresen las ideas que desean transmitir al grupo. Comente que si no encuentran las ilustraciones de su agrado, pueden intercambiar revistas con los demás participantes.

- Señale que el trabajo se hará por empresa.
- Entregue el material de trabajo a cada una de las empresas representadas: machote de collage, revistas, tijeras, y lápiz adhesivo.
- Haga varios recorridos para verificar que los participantes estén trabajando con las indicaciones que usted proporcionó.
- Para los trabajos de la sesión plenaria:
 - Se pegarán todos los collages seleccionados en una pared ancha y se acomodarán las sillas de tal forma que todos puedan verlos.
 - Un representante de cada empresa pasará a explicarlo, detallando los elementos sobre los cuales se les pidió a los participantes que reflexionaran, destacando los problemas que la micro, pequeña y mediana empresa tiene para poder definir su ventaja competitiva de acuerdo a la evolución del mercado.
 - Se preguntará al resto del grupo si tienen comentarios o preguntas para el equipo que esté exponiendo.
 - Posteriormente pasará la siguiente empresa a exponer en la misma forma, y así sucesivamente hasta que hayan pasado todos los equipos.
- Para conducir los trabajos de la sesión plenaria tome en cuenta la siguiente información y líneas de discusión:
 - Es un acuerdo general que el país ya no es el mismo de los años setenta. Los años ochenta con su crisis económica modificaron de manera sustancial el mercado en el que surgió y se desarrolló la industria en México.

Los principales factores que dieron origen a la transformación del mercado son:

- » La apertura comercial, que obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas en costos y calidad con respecto a empresas de otros países.
- » La firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que con sus plazos de desgravación progresiva hasta llegar al arancel cero delimitan los plazos para que las empresas alcancen un nivel de competitividad igual al de las empresas de estos países.

- » El cambio de los parámetros que definen la competitividad de la empresa con la siguiente trayectoria en las últimas tres décadas:
 - En los setenta se basó sobre todo en los criterios de precio y volumen de producción.
 - En la década de los ochenta se sustentó en precios y escala de producción, entendida como un problema de volumen y trayectoria de aprendizaje y calidad del producto y proceso.
 - En la década de los noventa la competitividad se basa en precios, diseño y satisfacción continua de los requerimientos del cliente.
- Los cambios señalados demandaron de la empresa una nueva actitud, manifestada en su estrategia de posicionamiento en el mercado.

Los elementos para definir esta nueva estrategia son comunes a todas las empresas, pero tienen un significado diferente de acuerdo a la habilidad del empresario para diagnosticar el movimiento del mercado e identificar el segmento de consumidores que desea penetrar.

- En general, podemos indicar que mejorar la calidad y la productividad, aplicando métodos y técnicas para hacer más eficiente el proceso productivo y administrativo, es algo que pueden y deben hacer todas las empresas y que les permite tener una ventaja competitiva que durará hasta que sus competidores hagan lo mismo.

En cambio, si la empresa busca definir el tipo de consumidor que quiere atender, así como las características del producto o servicio y una forma de ofrecerlo distinta a sus competidores, está en condiciones de construir una ventaja competitiva más duradera, porque cada empresa tiene una visión diferente del mercado y de cómo atacarlo.

- El instructor debe comentar que la empresa puede ser más eficiente y exitosa en la medida en que delimite mejor la articulación entre las dos fuentes de la ventaja competitiva: congruencia entre la forma en cómo se ha previsto atacar el mercado, y las medidas para hacer más eficiente la producción y administración de la unidad económica.
- El instructor con los elementos vertidos en los collages, deberá profundizar los siguientes puntos de discusión:
 - La micro, pequeña y mediana empresa debe preocuparse por abarcar otros mercados diferentes al regional, ya que éste puede saturarse. En este contexto es importante que la empresa maneje información sobre otros mercados.

- Se preguntará a los participantes sobre la capacidad de la micro, pequeña y mediana empresa para identificar consumidores potenciales que el mercado no está atendiendo o que están fuera del mercado en el que actualmente está la empresa, y que podrían ser captados si se realizan variaciones en las características y el diseño de su producto.

En este marco es importante subrayar la importancia que tiene para las pequeñas empresas conocer los diferentes segmentos de consumidores en donde participa, así como el surgimiento de productos similares al que produce la empresa, pero con distintas características.

- El instructor deberá preguntar a los participantes cuál podría ser en el futuro la ventaja competitiva con alto valor agregado que podría desarrollar la empresa para ampliar su mercado, de acuerdo a sus capacidades técnico-económicas.
- El instructor deberá analizar con los participantes si la ventaja competitiva que actualmente tienen sería duradera. En el caso de aquellas empresas que pertenezcan al sector maquilador, estén subcontratadas o dependan de un cliente único, habrá que hacer énfasis en las posibles alternativas que tengan para penetrar otros mercados en caso de que sus clientes disminuyan la demanda o cambien de proveedores.
- El instructor deberá mencionar que una forma de aumentar la ventaja competitiva en el terreno de los costos o en el tipo de productos o servicios que fabrica la micro, pequeña o mediana empresa, puede obtenerse si se organizan empresas que fabrican productos similares para hacer compras en común, abatir costos de comercialización, o bien incrementar la escala de producción.
- El instructor deberá hacer énfasis en la importancia de las agrupaciones y cámaras empresariales para lograr abatir costos de organización de eventos de intercambio de experiencias y acciones de difusión de información, actividades fundamentales para construir opciones de desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

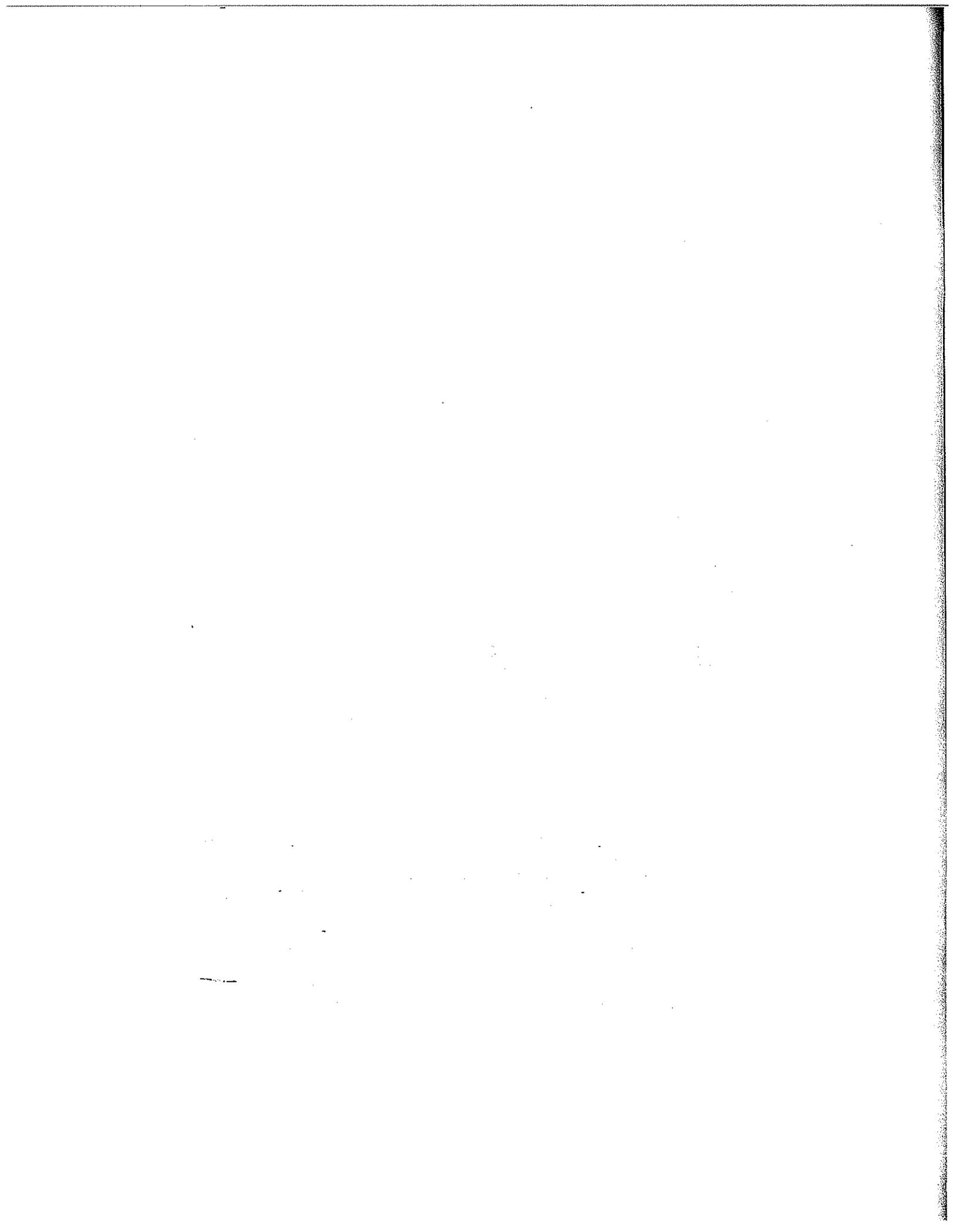
ANEXO No. 1: EJEMPLO DE CONSTRUCCION DE COLLAGE SOBRE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Los participantes, a partir de los productos y actividades realizadas dentro de la empresa, construyeron un collage sobre la ventaja competitiva.

En las imágenes construidas se nota la preocupación por desarrollar una serie de trabajos que le dé la oportunidad de competir en mejores condiciones. Para los elaboradores de este collage la competitividad de la empresa se genera a partir de elementos como:

- Mano de obra capacitada y motivada que sea capaz de contribuir al mejoramiento productivo y administrativo de la empresa.
- Una mejor comunicación, que permita una colaboración más estrecha entre las áreas y los trabajadores, creando así un ambiente propicio para la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Mejorar las actividades de diseño para estar en condiciones no sólo de atender nuevos clientes, sino también de incursionar en otros mercados.
- Estar atento a la evolución del mercado; esto sólo será posible si se logra definir la información que requiere la empresa para diagnosticar el movimiento de la demanda y la oferta dentro del sector donde se mueve.
- Mejorar los servicios de asistencia y reparación a los clientes, de tal manera que los motiven a regresar cada vez que requieran comprar el mismo producto u otros que ofrezca la empresa.





SESION No. 6

TEMA: ELABORACION DE UN PROGRAMA DE TRABAJO

DINAMICA: DISCUSION DE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES QUE OBSTACULIZAN O IMPULSAN EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA LA CONSOLIDACION DE SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

DURACION: 2.5 HORAS APROXIMADAMENTE

OBJETIVOS

- Los participantes diseñarán un programa de acciones susceptibles de realizarse en el corto, mediano y largo plazo para resolver los principales problemas que obstaculizan un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Los participantes valorarán la importancia de discutir e intercambiar experiencias entre las empresas, como una forma de aumentar la base de conocimientos que puede ayudar a definir mejor la ventaja y posición competitiva de las unidades económicas de menor tamaño.

MATERIALES

- Hojas de rotafolio
- Marcadores

FORMA DE TRABAJO

- En pequeños grupos de trabajo
- Plenaria (1:45 Horas)

FICHAS TECNICAS

- Ficha técnica No. 7: Algunos ejemplos para la elaboración de un plan que permita una mejor posición en el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas, con base en el rediseño o creación de nuevos productos

ACTIVIDADES QUE CONDUCIRA EL INSTRUCTOR

- Solicite a los relatores de la sesión pasada que lean la relatoría de la sesión anterior.
- Pregunte si hay comentarios sobre la relatoría.
- Designe a los dos relatores de esta sesión.
- Invite a los equipos de trabajo formados a realizar un programa de trabajo, asignando a cada uno de ellos uno o dos de los problemas más importantes que se hayan analizado durante el desarrollo del seminario-taller. Se recomienda que se asigne un solo problema por equipo; en caso de que se trabaje con un grupo muy dinámico se pueden asignar hasta dos problemas por equipo.

El formato de cuadro en el cual se presentará el programa elaborado por cada equipo es el siguiente:

PROBLEMAS	CAUSAS	ACCIONES	OBSTACULOS
SOLUCION DE OBSTACULOS	COSTOS	BENEFICIOS	PLAZOS

- Los equipos de trabajo pueden formarse a partir de dos criterios:
 - Participantes que pertenezcan a empresas que ya estén aplicando soluciones a problemas que por sus características representen formas prácticas y sencillas para definir mejor la ventaja competitiva de la empresa.
 - Empresas que tengan ideas diferentes con las cuales se buscará demostrar que es posible modernizar las empresas con base en visiones distintas, siempre y cuando las decisiones de cómo modernizar la empresa se realicen en forma sistemática y de acuerdo a las necesidades y posibilidades de ésta.
 - Se debe tener cuidado de que cada grupo cuente con un participante con capacidad de motivar a los demás para que el grupo pueda formular propuestas interesantes para el resto de los participantes en el seminario-taller.

El instructor debe considerar estos criterios como una referencia para la formación de equipos de trabajo; pero de acuerdo a las características del grupo puede definir los que considere adecuados.

- Al momento de ir indicando los temas asignados a cada grupo, remarque las características de problemas para los que se tienen que proponer soluciones. Pregunte dudas sobre los componentes del formato que tienen que llenar y de los temas elegidos.
- Entregue el material de trabajo a cada uno de los grupos formados: hojas de rotafolio y marcadores.
- Haga un recorrido para corroborar que se entendió claramente el problema asignado; si hay dudas explique con algunos ejemplos manejados durante el seminario hasta que quede perfectamente entendido tanto el problema como las posibles soluciones al mismo.
- Haga varios recorridos para verificar que los participantes estén trabajando con las indicaciones que usted señaló.
- Cuando se terminen de hacer los diferentes programas se procederá a realizar la sesión plenaria con la siguiente mecánica:
 - En una pared amplia se pegarán las propuestas de cada equipo.
 - Un representante del equipo pasa a explicar las propuestas de su grupo.
 - Se pregunta a los miembros del equipo si quieren agregar algo más.
 - Se pregunta al resto del grupo si tiene comentarios o preguntas para el equipo que esté exponiendo.

- Posteriormente pasa el siguiente equipo a exponer en la misma forma, y así sucesivamente hasta que hayan pasado todos los equipos.
- Para conducir los trabajos de la sesión plenaria tome en cuenta la siguiente información sobre los componentes del formato:

- Problemas. En este apartado el participante debe anotar todas aquellas prácticas que en la empresa deben cambiar para mejorar la eficiencia y eficacia.

Por ejemplo, si no se cuenta con un procedimiento administrativo correcto los problemas a solucionar serían algunos como los siguientes:

- » Falta de convencimiento por parte de los responsables de las micro, pequeñas y medianas empresas sobre los beneficios de una acción sistemática en las áreas administrativas.
 - » Falta de información para organizar mejor la administración.
 - » Carencia de formatos y procedimientos para registrar y procesar la información para mejorar la administración.
 - » Falta de equipo para realizar las tareas administrativas.
 - » Escasa capacitación del personal encargado de la administración.
- Causas. En este punto se deben identificar los orígenes del problema.

Por ejemplo, para el caso de la falta de convencimiento de los beneficios de una acción sistemática en las micro, pequeñas y medianas empresas, las causas pueden ser las siguientes:

- » Se considera que son más importantes las actividades productivas, por lo tanto se le dedica poco tiempo a las administrativas.
 - » No se entiende por qué la administración puede ayudar a incrementar la eficiencia del proceso productivo y de comercialización.
- Acciones. En este punto se deben entender las medidas que de acuerdo a la experiencia de los participantes sería necesario aplicar.

Por ejemplo, para el caso de la falta de convencimiento de los beneficios de una administración sistemática, las acciones para contar con ella serían las siguientes:

- » Contratar o buscar personal que les ayude a diseñar los mecanismos e instrumentos para iniciar un proceso administrativo sistemático.
- » Dotar de un espacio físico al encargado del proceso administrativo.
- Obstáculos. Aquí los participantes deberán registrar y describir aquellos hábitos, costumbres o problemas que puedan impedir la aplicación de las acciones.

Por ejemplo, para el caso de la falta de convencimiento de los beneficios de una administración sistemática, los obstáculos que pueden impedir la aplicación de las acciones planteadas son:

- » Falta de recursos económicos.
- » No hay personal profesional en la región que pueda ayudar a organizar el proceso administrativo.
- Solución de obstáculos. En este apartado los participantes deben proponer correctivos a los obstáculos que señalaron.

Para los obstáculos señalados en el anterior apartado podrían aplicarse las siguientes alternativas:

- » Para la falta de recursos económicos, podrían evaluarse diferentes alternativas y sus costos, eligiendo la más económica.
- » Para la falta de personal profesional en la región que ayude a organizar el proceso administrativo, podrían organizarse cursos de capacitación para grupos de micro, pequeñas y medianas empresas, abatiendo así los costos de asesoría profesional. En la organización de estos cursos podrían participar cámaras empresariales y programas o instituciones de apoyo para este subsector de empresas.
- Costos. En el caso de los costos debe enfatizarse que no todos los costos son económicos, hay que considerar otros como:
 - » Tiempo de las personas que se involucrarán en la solución del problema.
 - » Visitas a empresas que ya solucionaron el problema que interesa resolver.
 - » Tiempo necesario para realizar gestiones.
- Beneficios. En este aspecto se deberán anotar los beneficios que recibirá la empresa si soluciona los problemas que ha señalado.

Para el caso de los problemas administrativos, algunos de los beneficios podrían ser:

- » Un mejor control de los costos y del uso de materias primas.
 - » Contar con información para tomar decisiones que permitan mejorar el proceso productivo.
- Plazos. En este apartado los participantes deberán, de acuerdo a su experiencia, considerar el plazo de tiempo para comenzar a aplicar las soluciones propuestas, y el tiempo en el cual se deben consolidar.
- El instructor con todos estos datos puede enfatizar los siguientes elementos:
 - La ventaja competitiva de la micro, pequeña y mediana empresa se construye a partir del mejoramiento de los procesos productivos y administrativos, así como por el diseño de una buena estrategia de posicionamiento en el mercado.
 - La necesidad de mejorar la organización de la micro, pequeña y mediana empresa para elevar la calidad y la productividad.
 - Invitar a los asistentes a reflexionar sobre los beneficios que, en términos de cobertura de clientes y regiones, puede llegar a tener su empresa si logra desarrollar el programa elaborado.
 - Recordar que hay muchos costos de producción y comercialización que pueden ser cubiertos más eficientemente si se recurre a formas asociativas de trabajo entre empresas.
 - La necesidad de organizar reuniones periódicas entre empresas para compartir experiencias que las ayuden a ser más eficaces y eficientes.
 - Un elemento importante para poder construir un nuevo tipo de ventaja es el manejo de información que permita un mejor conocimiento y diagnóstico de la trayectoria del mercado y sector donde participa la empresa.

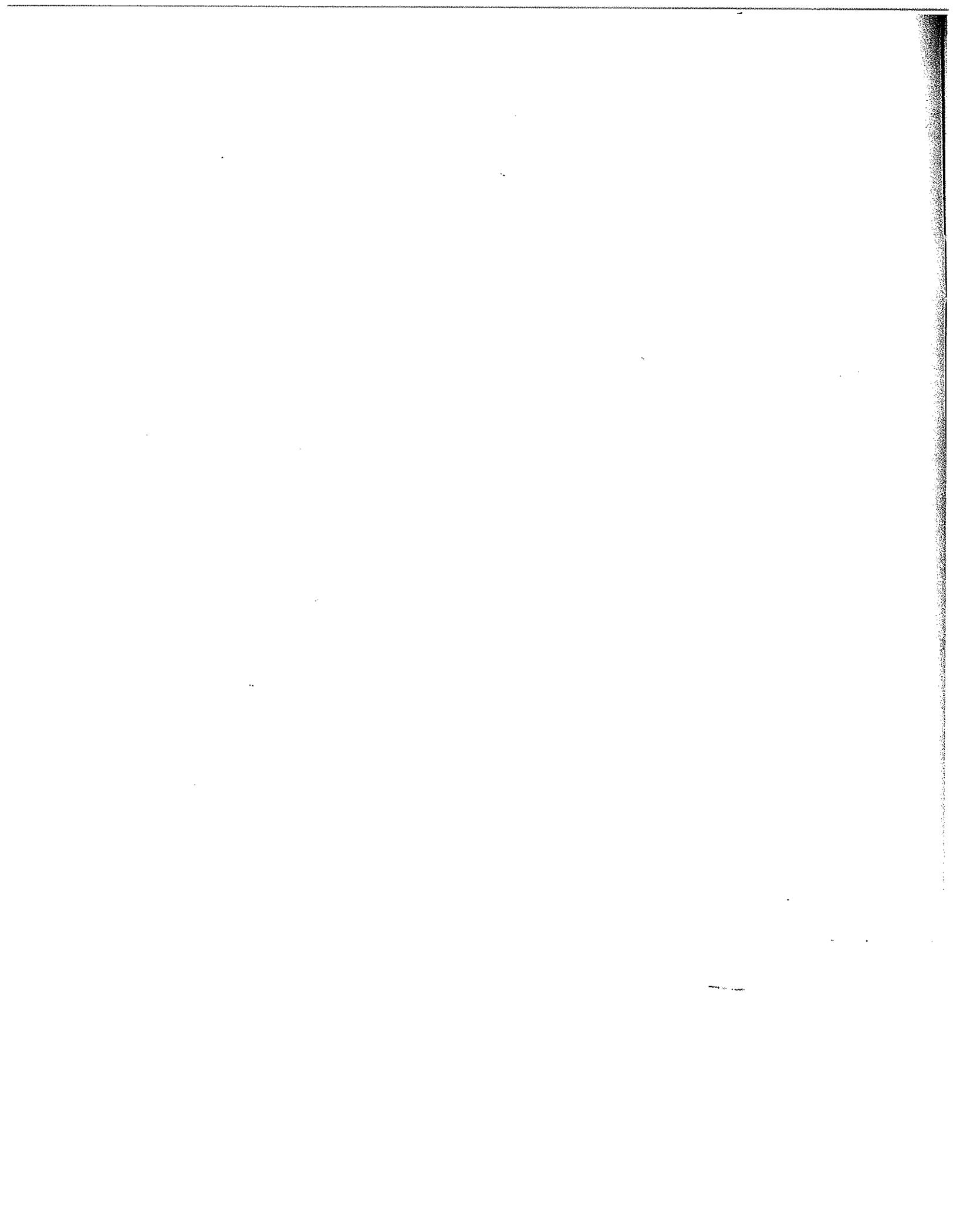
ANEXO No. 1: EJEMPLO DE PROGRAMA DE TRABAJO PARA MEJORAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A continuación se presentan dos ejemplos de planes de trabajo elaborados por participantes del seminario-taller para resolver los principales obstáculos a que se enfrentaban para:

- Crear una empresa integradora que les permita tener una mayor capacidad competitiva. Los participantes pertenecían a empresas de la confección.
- Contabilizar los costos en que incurre la empresa.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	ACCIONES	OBSTACULOS	COSTOS	BENEFICIOS	PLAZOS
<p>Productores que fabrican diferentes productos.</p> <p>Diferentes tamaños de las empresas de la confección.</p> <p>Individualismo</p>	<p>Reuniones de empresarios.</p> <p>Cursos de capacitación para sensibilizar.</p> <p>Análisis individualizados de las empresas.</p> <p>Diagnósticos integrales.</p> <p>Cambios de mentalidad.</p> <p>Dentro de las acciones a seguir, se debe contemplar que cada empresa siga fabricando su línea de productos, la integradora tendría la finalidad de incrementar la capacidad de producción, satisfacer al cliente y equilibrar la producción.</p>	<p>Aportaciones económicas.</p> <p>Desconfianza.</p> <p>Falta de personal capacitado.</p> <p>Falta de información sobre modelaje, estilos, etc.</p> <p>Falta de comunicación.</p> <p>Distribución inadecuada de los productos.</p>	<p>Cambios en la organización de las empresas, con el objetivo de optimizar el trabajo.</p> <p>Tiempo invertido en reuniones, capacitación, etc.</p> <p>Costos económicos.</p>	<p>Compras en común de telas, maquinaria, avíos, etc., lo cual permitiría mejorar las condiciones de compra y pago, disminuir costos, mejorar la calidad de los productos y el servicio, entregar a tiempo a los clientes; contratar personal adecuado; se podría realizar promoción de ventas y comercializar adecuadamente los productos.</p>	<p>De 4 a 5 meses.</p>

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	ACCIONES	OBSTACULOS	COSTOS	BENEFICIOS	PLAZOS
Adquisición de la materia prima a costos diversos.	Selección de proveedores.	El servicio, la calidad y el precio que ofrecen la mayoría de los proveedores.	En la investigación de diferentes proveedores.	Mayor competitividad, al tener pocos proveedores que mantengan los precios de sus productos.	Corto plazo.
Equipo administrativo (humano y tecnológico) poco eficiente.	Definir puestos administrativos y adquirir equipo de cómputo.	Falta de personal calificado.	Altos sueldos del personal administrativo calificado.	Control óptimo de los costos de la empresa.	Inmediato.
Falta de créditos baratos para el desarrollo de las empresas.	Investigación de los créditos de menor interés.	Falta de garantías y de experiencia.	Intereses de los préstamos.	Mayor rentabilidad para las empresas.	Inmediato.



SESION DE CLAUSURA

Durante esta sesión los instructores conducirán dos actividades más:

- La evaluación del curso por parte de los participantes.
- La lectura del informe final.
- Una síntesis general sobre las principales conclusiones del seminario, realizada por instructores y participantes.

Para la primera actividad, los instructores repartirán a los participantes unas hojas tamaño carta en las que escribirán sus opiniones: lo que les gustó, lo que no les gustó, sus sugerencias para mejorar el curso, etc. Para esta evaluación se darán entre 15 y 20 minutos.

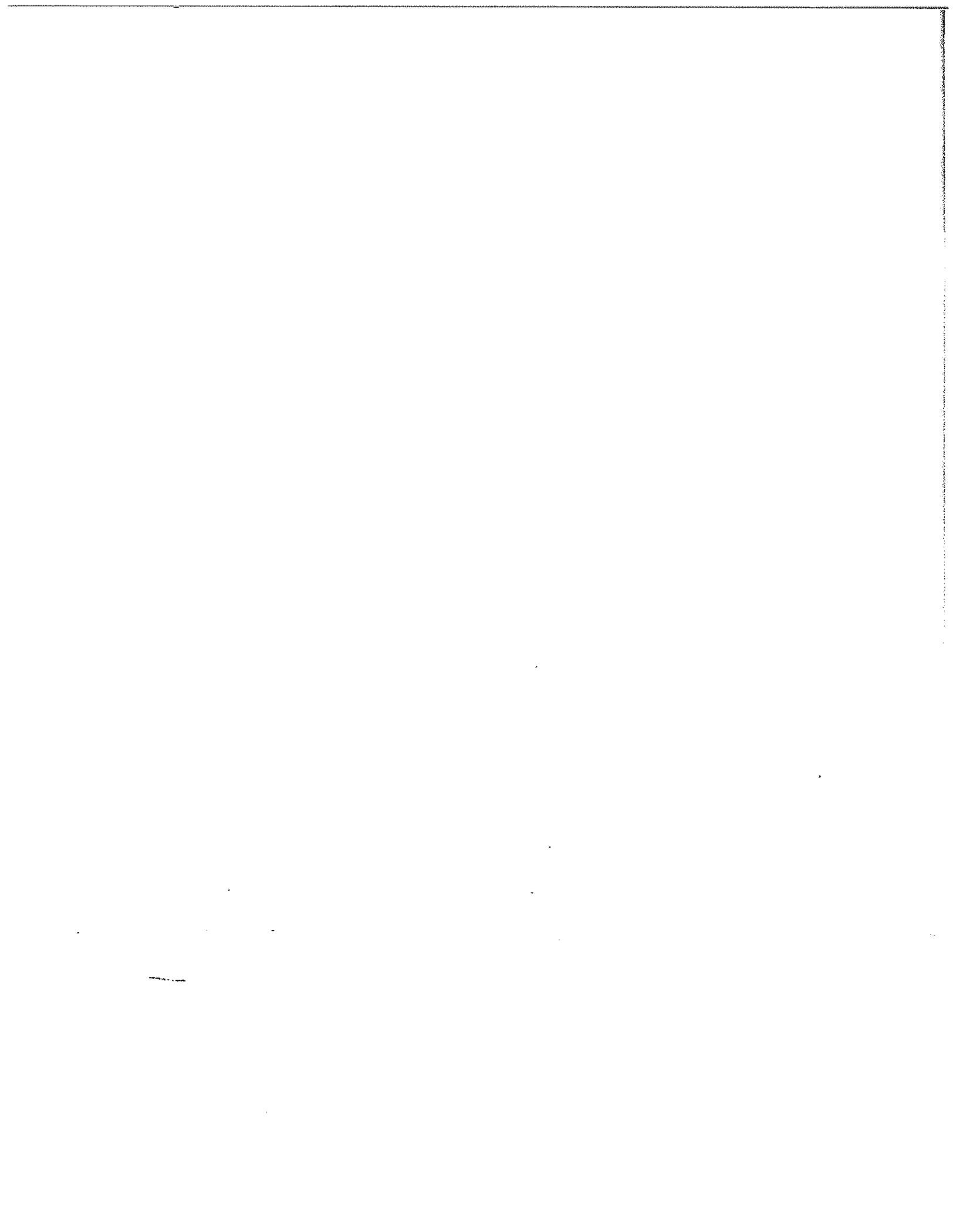
Es importante que una vez que concluya el seminario-taller, los instructores lean estas opiniones, observen las tendencias, contrasten su propia opinión con la de los participantes y retomen las sugerencias que consideren pertinentes.

En cuanto a la segunda actividad, antes de proceder propiamente a la lectura del informe que a lo largo del seminario-taller elaboraron los instructores, se recordará a los participantes el tipo de metodología utilizada y se hará mención de que los trabajos realizados, así como las aportaciones, conclusiones y contenidos fue elaborado fundamentalmente por ellos, ya que los instructores sólo procuraron sistematizar el trabajo realizado por ellos.

Posteriormente se repartirá un ejemplar del informe a cada participante y se procederá a su lectura.

Al término de la misma, los participantes podrán sugerir adiciones y modificaciones.

Una vez concluidas estas dos actividades se procederá a realizar la ceremonia de clausura y, en su caso, se entregarán diplomas.





SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
Programa Calidad Integral y Modernización
ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO