
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA

La aplicación y desarrollo del diagnóstico empresarial se realiza en 6 etapas sucesivas que dan como resultado un reporte de diagnóstico, donde se presentan las fuerzas y debilidades de la empresa, así como una propuesta de programa de capacitación y asistencia técnica integral.

El desarrollo de cada etapa lleva consigo la experiencia y capacidad técnica del consultor, por lo que es de gran importancia seleccionar en forma adecuada a los consultores que utilizarán este producto, verificando que cuenten con capacidad técnica.

A) Visita de Prediagnóstico.

De acuerdo a los criterios de selectividad que se establezcan, se llevará a cabo la identificación de empresas potenciales para aplicarles el diagnóstico empresarial. Se contacta al consultor y/o promotor con el empresario y obtiene el consentimiento para realizar un diagnóstico en su empresa.

Una vez establecida la cita para aplicar el prediagnóstico, se recomienda iniciar la entrevista con el empresario, creando un clima de confianza y colaboración, donde se lleve a cabo la secuencia siguiente:

1. Que el empresario platique como constituyó la empresa, sus principales logros y problemas, a fin de conocer y obtener los antecedentes.
2. Dependiendo del tipo de empresa (de manufactura, comercial o de servicios) se utilizará el prediagnóstico básico correspondiente PD1, PD2, PD3, el cual deberá aplicarse en las instalaciones de la empresa. (Anexo B).
3. Realizar una visita por las instalaciones y hacer el diagrama de flujo del proceso/servicio.
4. Cerrar la visita de nuevo en la oficina del empresario, aplicando el cuestionario de diagnóstico básico: (Anexo C).

Los cuatro elementos de la visita de prediagnóstico son igualmente importantes ya que permitirá al consultor tener una visión global del negocio y la caracterización del empresario (actitud, disposición al cambio).

Durante la visita a las instalaciones, además de hacer el diagrama de flujo de proceso (a partir del almacén de materias primas o insumos hasta el

producto final o mostrador de entrega), el consultor deberá percibir: el orden, la limpieza del negocio, la cantidad de desperdicios, que tan ocupado esta el personal, el clima laboral, la cantidad de insumos y productos finales, si hay equipo que no se esté utilizando, etc.

El consultor solicitará al empresario los estados financieros de los dos últimos años, como información complementaria que ayude a precisar la situación de la empresa.

Toda esta evaluación visual será de gran ayuda para "aterrizar" la evaluación en un programa de trabajo concreto, e iniciar un programa de capacitación y asistencia técnica integral.

B) Análisis de los síntomas de la matriz del diagnóstico.

Se procesará la información obtenida en la empresa durante la realización del prediagnóstico y como resultado se obtendrá gráficamente un análisis por área funcional de la empresa. La magnitud de la problemática en cada área funcional es representada en el reporte gráfico; implícitamente en cada gráfica se identifican las funciones que probablemente no se estén realizando adecuadamente en la empresa.

El análisis funcional se realizará con la matriz de diagnóstico en las oficinas de NAFIN, mediante la utilización del software institucional.

Con base en el prediagnóstico y el análisis funcional se identifican entre 8 y 10 funciones que hayan obtenido un mayor puntaje de cada una de las 6 áreas funcionales en estudio, por lo tanto, la representación de un mayor problema se identificará en el área funcional con mayor valor en cada una de las gráficas de:

Administración y Finanzas
Recursos Humanos y Mercadotecnia
Producción e Investigación y Desarrollo
Resumen

C) Reporte del Prediagnóstico.

Posteriormente, se procederá a redactar el reporte de visita de prediagnóstico para ir constituyendo el historial de la empresa:

- I. Antecedentes de la empresa.
- II. Diagrama de flujo.
- III. Situación actual de la empresa.
- IV. Análisis por área funcional.

C.1.- Antecedentes.

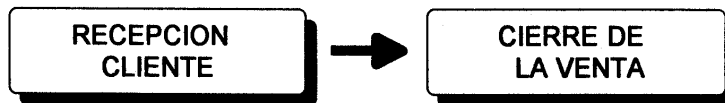
- * Cuando y como se fundó la empresa.
- * No. de empleados / organigrama.
- * Productos y servicios que maneja.
- * Tipo y No. de clientes, ventas mensuales.
- * Estacionalidad.
- * Instalaciones, equipo, etc.

C.2.- Diagrama de Flujo.

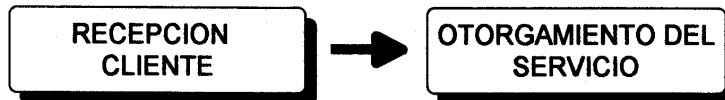
Manufactura.



Comercio.



Servicios.



C.3.- Situación Actual de la Empresa.

- * Areas que favorecen la marcha de la empresa (aspectos positivos, áreas sin problema etc.)

- * Aspectos que es posible mejorar (problemas prioritarios del cliente y resultados del prediagnóstico).

C.4.- Análisis por área funcional.

- A. Area (administración, finanzas, etc.): principales problemas.
- B. Gráficos definiendo problemas prioritarios.

D) Diagnóstico de la Empresa.

Con base en el análisis por área funcional se procederá a seleccionar, de acuerdo a la priorización, las áreas problema de la empresa en donde deberá aplicarse el diagnóstico a profundidad:

1. Identificar en el esquema general de diagnóstico las "áreas problema".
2. Fotocopiar las guías de diagnóstico específicas. (formatos adjuntos)
3. Analizar y requisitar los formatos donde ya se tenga información.
4. Hacer la cita con el empresario para la aplicación del diagnóstico.

Al llegar a la empresa, se comentará con el empresario en forma general las fortalezas de la empresa y la problemática identificada, con el fin de confirmar y/o adecuar los resultados del reporte de prediagnóstico.

Se debe tener presente que en ningún momento el empresario deberá sentirse criticado o juzgado, esto provocaría en rechazo al trabajo del consultor.

La explicación del informe deberá hacerse en forma positiva, aceptando los cambios o comentarios que sugiera el empresario, recordando que puede sentirse amenazado o agredido, por lo que es necesario que el consultor genere una actitud madura y sutil.

Una vez presentado el informe de prediagnóstico se procederá a la aplicación de los formatos de diagnóstico preseleccionados; si durante el diagnóstico el empresario responde que cuenta con información determinada, métodos o procedimientos, etc. en la medida de lo posible, es conveniente solicitar que la muestre para verificar su contenido.

La aplicación de los formatos de prediagnóstico podrá tomar de 1 a 3 horas dependiendo de las áreas.

Sí el empresario acepta que participen en esta etapa los responsables de las áreas correspondientes, se vería sumamente enriquecido el resultado del diagnóstico.

Con la información financiera el consultor determinará la solvencia, rentabilidad, y la estabilidad, y utilizará este análisis⁴ para constatar o complementar la congruencia de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

E). Jerarquización de la problemática.

Con el análisis de la información del diagnóstico, el consultor realizará el trabajo de escritorio donde se puntualizará la problemática empresarial, utilizando como apoyo el cuadro siguiente:

PROBLEMA Y/O OPORTUNIDAD	TIEMPO PARA RESOLVER/MEJORAR	COSTO ESTIMADO	PRIORIDAD

Los parámetros que definen la jerarquización de la problemática se estiman en función de la importancia para el empresario, el tiempo requerido para la solución y su costo (Anexo D).

F) Establecimiento del Programa de Capacitación y Asistencia Técnica.

Se establecerá una propuesta de programa de capacitación y asistencia técnica de acuerdo a las necesidades específicas identificadas, involucrando como resultado parámetros de impacto en la empresa. (Anexo D).

PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA						
	PROBLEMA YA OPORTUNIDAD	OBJETIVO	ALCANCES	MEDICION	RESULTADOS	COSTO ESTIMADO
ASISTENCIA TECNICA						
CAPACITACION						

Cuando el consultor finalice la propuesta de programa de capacitación y asistencia técnica, se procederá a comentarla con el empresario, a fin de conocer sus puntos de vista respecto al programa y de considerarse oportuno, convenir y/o adecuar la propuesta del programa a las necesidades e intereses específicos del empresario.

Una vez establecida la propuesta de programa de capacitación y asistencia técnica, se elaborará el reporte final, utilizando todos los elementos que ya se tienen en el prediagnóstico.

I. Antecedentes.

- * Cuando y como se fundó la empresa.
- * No. de empleados / organigrama.
- * Productos y servicios que maneja.
- * Tipo y No. de clientes, ventas mensuales.
- * Estacionalidad.
- * Instalaciones, equipo, etc.

II. Diagrama de Flujo.

Manufactura.



Comercio.



Servicios.



III. Situación Actual de la Empresa.

- * Areas que favorecen la marcha de la empresa (aspectos positivos, áreas sin problema etc.)

- * Aspectos que es posible mejorar (problemas prioritarios del cliente y resultados del prediagnóstico).

IV. Análisis por área funcional.

- A. Areas administración, recursos humanos, mercadotecnia, producción, finanzas, investigación y desarrollo
- B. Barras por problemas prioritarios
- C. Jerarquización de la problemática.

V. Programa de Capacitación y Asistencia Técnica.

- A. Propuesta de servicios a otorgar por problema.
- B. Calendarización de Actividades.

Se presenta al empresario el reporte final y se van comentando cada uno de los aspectos que a juicio del consultor sean los mas relevantes del diagnóstico, tratando de sensibilizar al empresario en los beneficios que obtendrá con la instrumentación del programa de capacitación y asistencia técnica.

A partir del visto bueno del programa, el empresario y el consultor estructurarán un contrato de prestación de servicios profesionales, donde el consultor se comprometa a ejecutar el programa en la empresa. (Anexo F).

Es conveniente mencionar que es de suma importancia para el empresario y el consultor dejar establecido y con claridad en los términos de referencia, el alcance de la asistencia técnica (que se va a hacer en la empresa, como se va a hacer y que va a entregar el consultor), a fin de evitar interpretaciones diferentes para un mismo concepto.

Sí como resultado del diagnóstico se identifican necesidades de capacitación, el promotor industrial de NAFIN facilitará al consultor y/o empresario el programa de cursos que se ofrecen en el PRODEM que atiendan dichas necesidades ó bien, se canalizará su atención a otras entidades capacitadoras.