

3.1 MÉTODOLOGÍA JICA

JICA es un organismo de la Cooperación Técnica del Gobierno de Japón. La agencia de cooperación internacional de Japón es un organismo que fue desarrollado el 1 de octubre de 2003 con el objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de países que están en vías de desarrollo, y fomentar la cooperación internacional.

JICA actualmente tiene aproximadamente cien expertos y profesionales voluntarios que apoyan diversas organizaciones mexicanas, además, cerca de 200 mexicanos visitan la nación japonesa para recibir capacitación técnica. Desde 2005 ha sido presidida por la Sra. Sadako Ogata, ex Alta Comisionada de Naciones Unidas para los Refugiados.

Para la cooperación de los países en desarrollo, JICA cuenta con aproximadamente 56 oficinas en 55 países de Asia, África, América Latina, Cercano y Medio Oriente, Oceanía, así como Europa Oriental.

JICA-México está ubicado en Ejército Nacional 904 piso 17, Col. Palmas Polanco México, D.F.

La metodología JICA consiste básicamente en 5 pasos¹:

❖ Prediagnóstico.

En este primer paso se muestra un análisis general de la situación actual de la empresa que consiste básicamente en la recolección de información general en el interior de la misma, como lo son el número de empleados, fecha de establecimiento, organigramas, información financiera, registro de ventas anual, entre otros.

Se establecen las áreas de la empresa que requieren diagnóstico y asesoría, así como un análisis FODA estimado, todo esto con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico.

¹PEREZ, Ana María, et al. *Procedimiento para la práctica empresarial*. Consultores PYME con metodología JICA, 2008

Como complemento de este primer paso se realiza un pre-análisis de los factores externos a la organización que son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa. Estos factores son los económicos, que pueden ser las tasas de interés de los bancos, nuevas políticas económicas establecidas por el estado, inflación, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, entre otras. También se encuentran los factores de ubicación del negocio, de los clientes y de los competidores, estos factores son los de infraestructura. Además de éstos, es importante conocer todo aquello que influye en una determinada ubicación de la empresa, como lo es el mercado de consumo, el terreno y mercado de establecimiento.

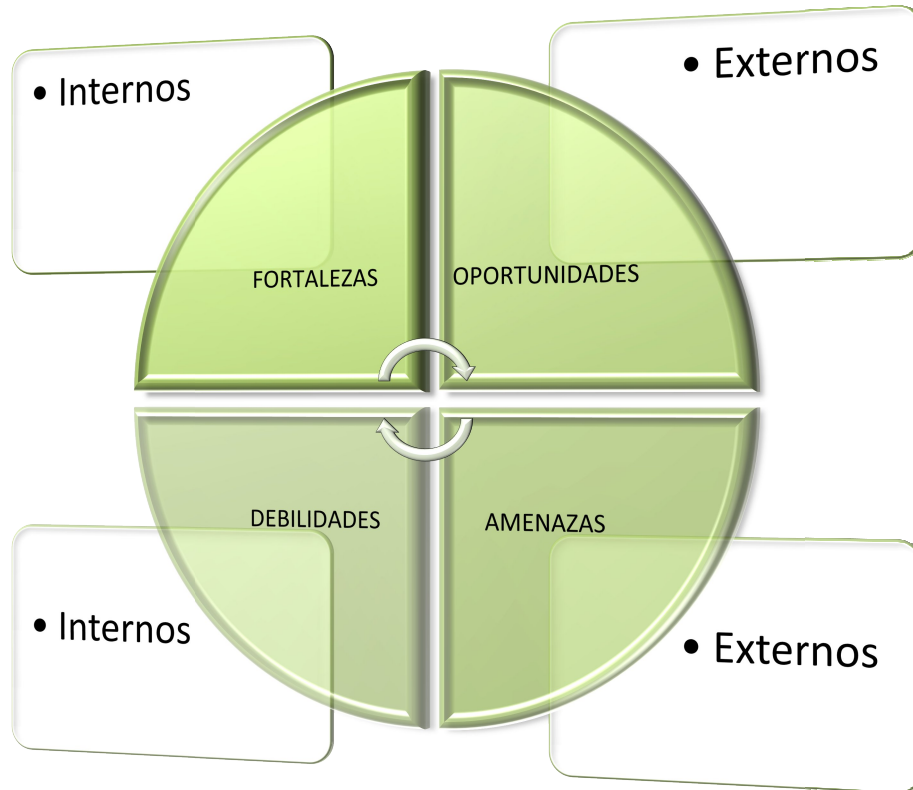
Por otro lado, hoy en día la tecnología es un aspecto muy importante en el desarrollo y funcionamiento de las empresas. Por lo tanto, es primordial estar al tanto de las nuevas herramientas tecnológicas que pueden o no introducirse en el negocio. Es irrefutable el hecho de que el factor humano es la parte esencial de una empresa, por más automatizada que esté, sin este factor sería muy difícil el correcto funcionamiento de una empresa. En general se deben tomar en cuenta los factores antes mencionados, además de los factores naturales, sociales y culturales.

❖ Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector.

Esta etapa del método JICA tiene como objetivo detectar las áreas dentro de la empresa susceptibles a mejora. Para el desarrollo de este segundo paso se debe profundizar en la información obtenida en el primer paso del método, esto se hace a través de entrevistas realizadas a los jefes o responsables de las áreas de interés.

Posteriormente se realiza un análisis FODA. La integración del empresario en dicho análisis es fundamental.

El análisis FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con los factores externos e internos que pueden ser o no perjudiciales para la empresa. Tiene diversas aplicaciones, y puede ser aplicado en las diversas áreas que conforman la empresa. Muchas de las conclusiones obtenidas por el análisis FODA pueden ser fundamentales para la toma de decisiones de alto impacto y bajo costo.

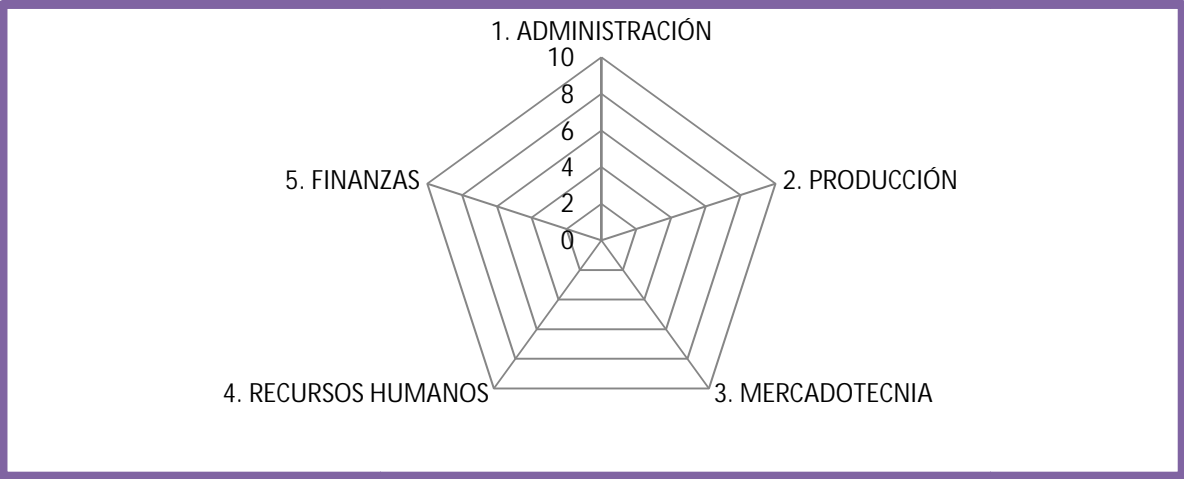


El análisis FODA se compara con dos elementos desarrollados en este segundo paso, el primero es un informe breve previamente escrito en el cual se describe la situación actual de las áreas de interés y el segundo es una evaluación por sector de la empresa en cinco niveles. La evaluación en cinco niveles es un análisis diagrama radar de las cinco áreas funcionales. Para el desarrollo de la evaluación se realiza una serie de cuestionarios que abarcan las distintas áreas que conforman los sectores industria, comercio y servicios; es importante señalar que los cuestionarios sólo se realizan en el sector en el que se desarrolla la empresa. El criterio para la evaluación en cinco niveles es el siguiente:

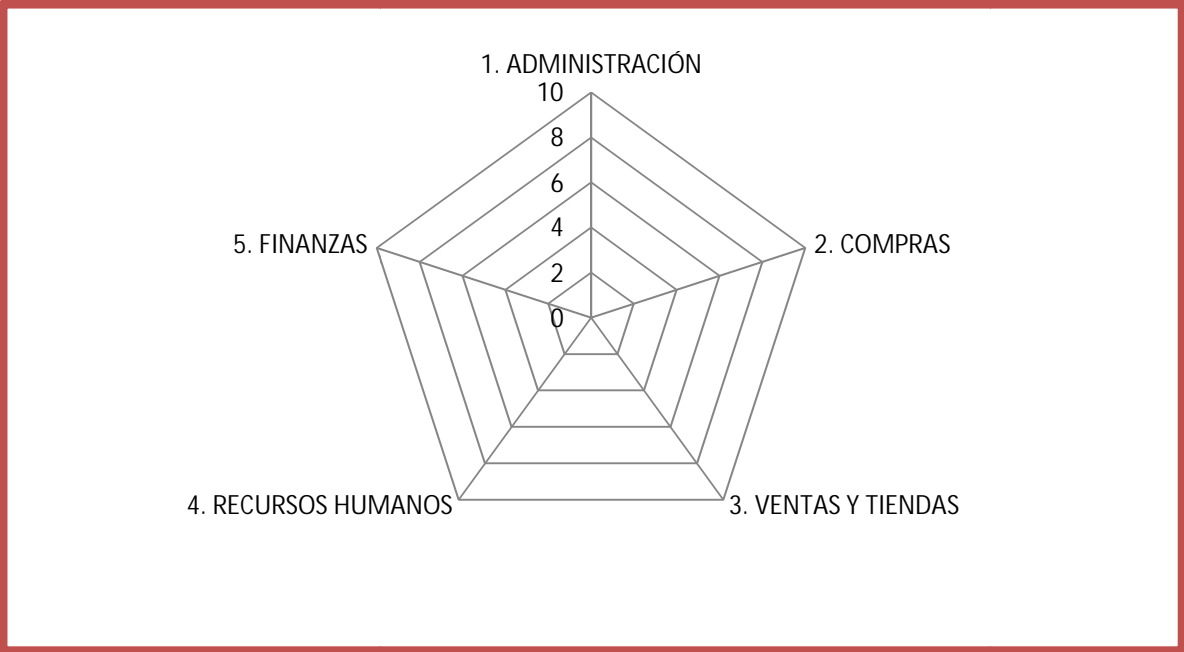
CALIFICACIÓN	INDICADOR
<p style="text-align: center;">10 Excelente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sí, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado. ➤ Siempre formal y por escrito. ➤ Se actualiza en forma constante. ➤ Lo conoce todo el personal. ➤ Está totalmente consolidado. ➤ Se cuenta con ello. ➤ Eficiente en su totalidad.
<p style="text-align: center;">8 Bien</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza. ➤ Casi siempre se usa pero no en su totalidad. ➤ Está por consolidarse.
<p style="text-align: center;">6 Regular</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con ello y se lleva a cabo de manera informal. ➤ Sí pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente. ➤ A veces es eficiente.
<p style="text-align: center;">4 Mal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se utiliza. ➤ Parcialmente por escrito en algunos puntos. ➤ Casi desconocido por el personal. ➤ Poco, casi nulo. ➤ Sí pero no actualizado.
<p style="text-align: center;">2 Muy Mal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No. ➤ No existe ninguno. ➤ Lo desconocen todos. ➤ No lo hace.

Los siguientes gráficos son ejemplos de diagramas radar en cinco niveles de tres sectores: industria, comercio y servicios; éstos nos muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios elaborados en las distintas áreas de la empresa:

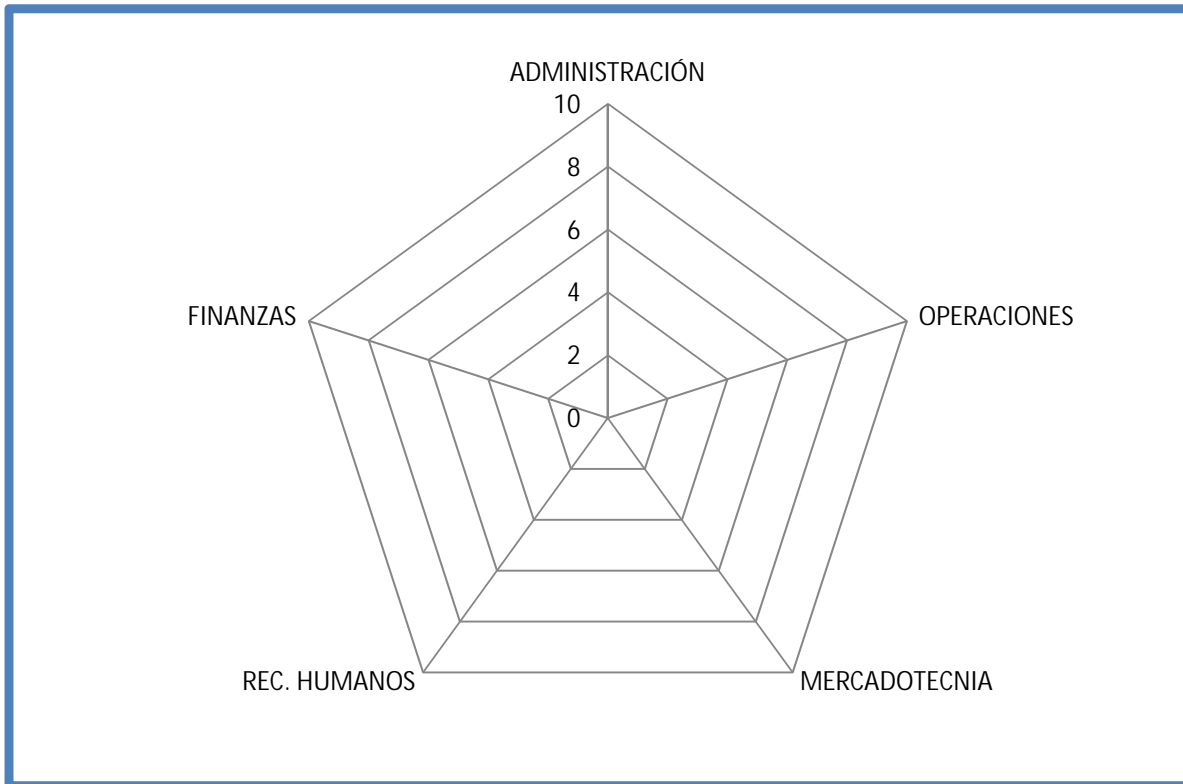
SECTOR INDUSTRIA



SECTOR COMERCIO



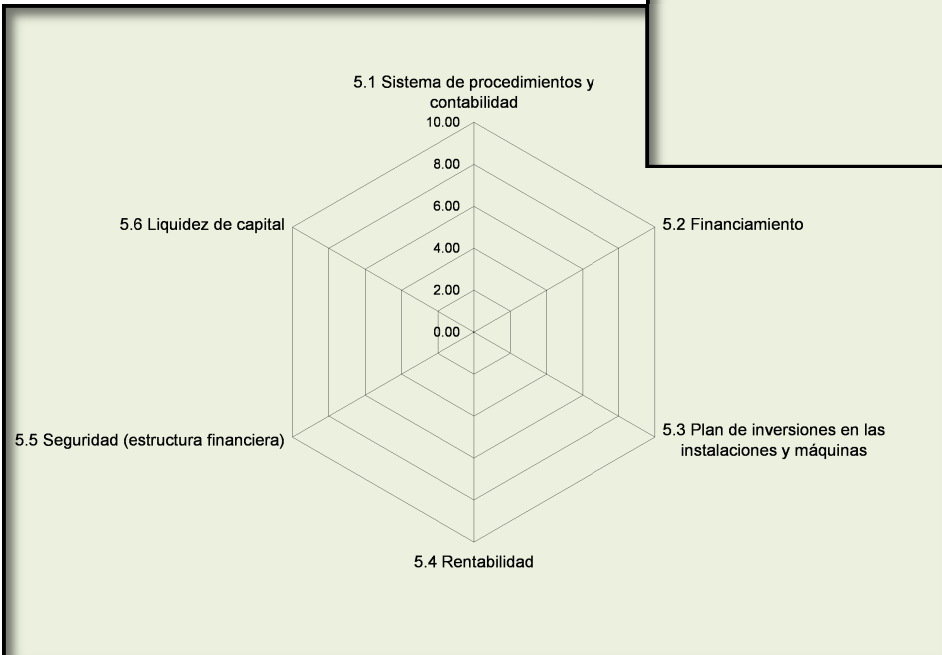
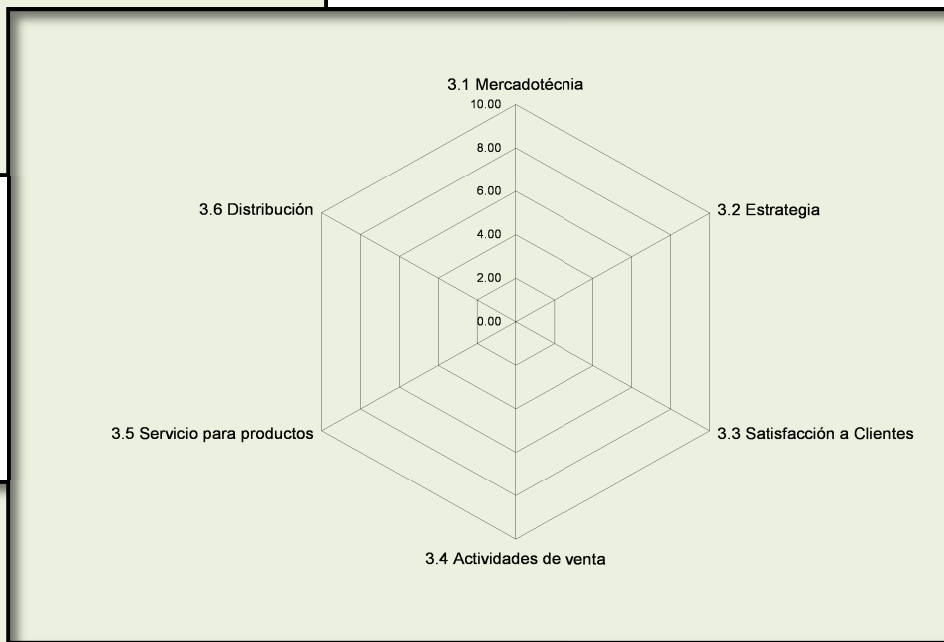
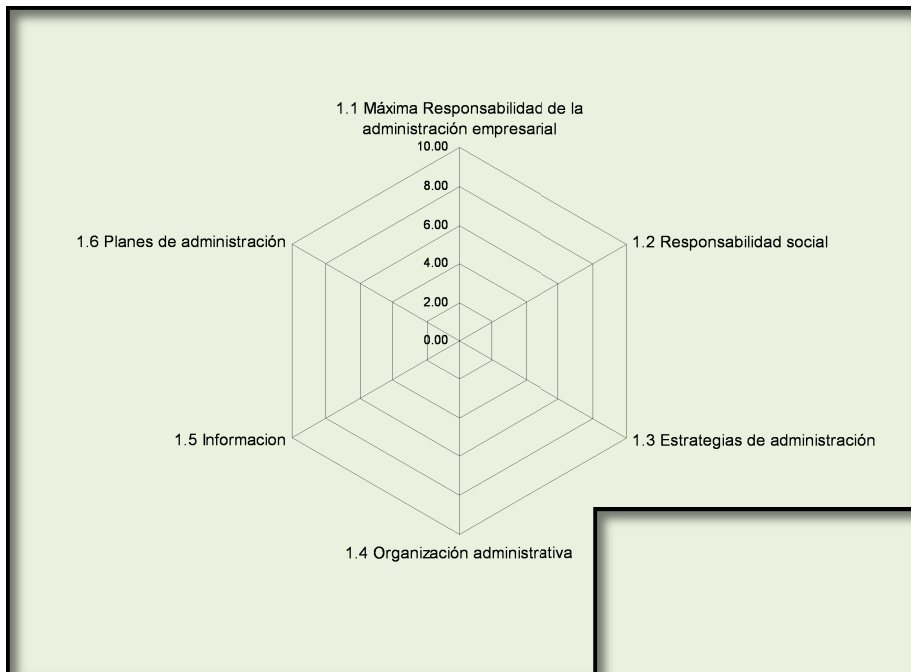
SECTOR SERVICIOS

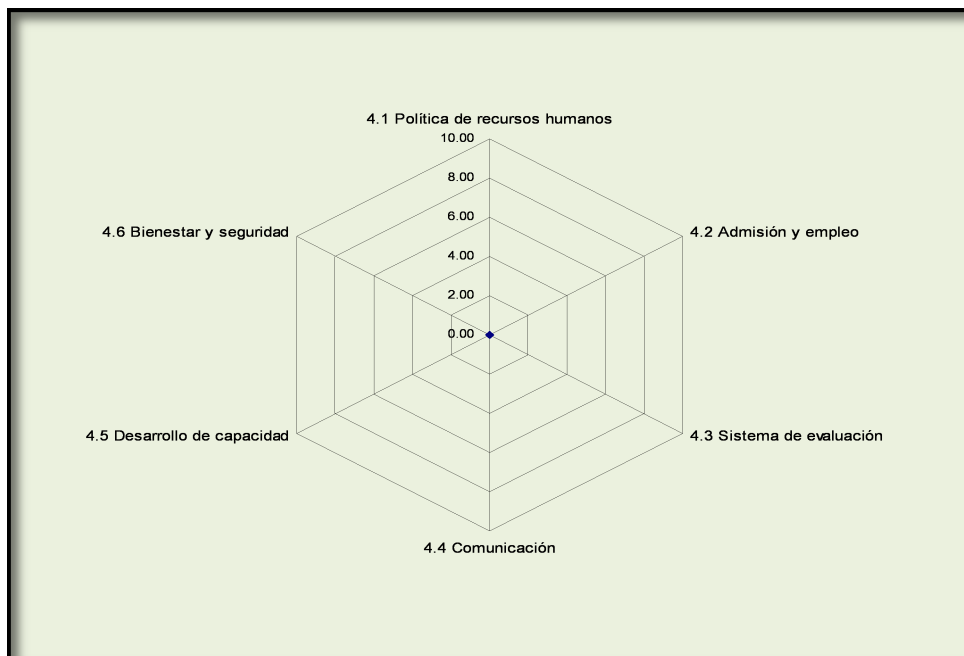
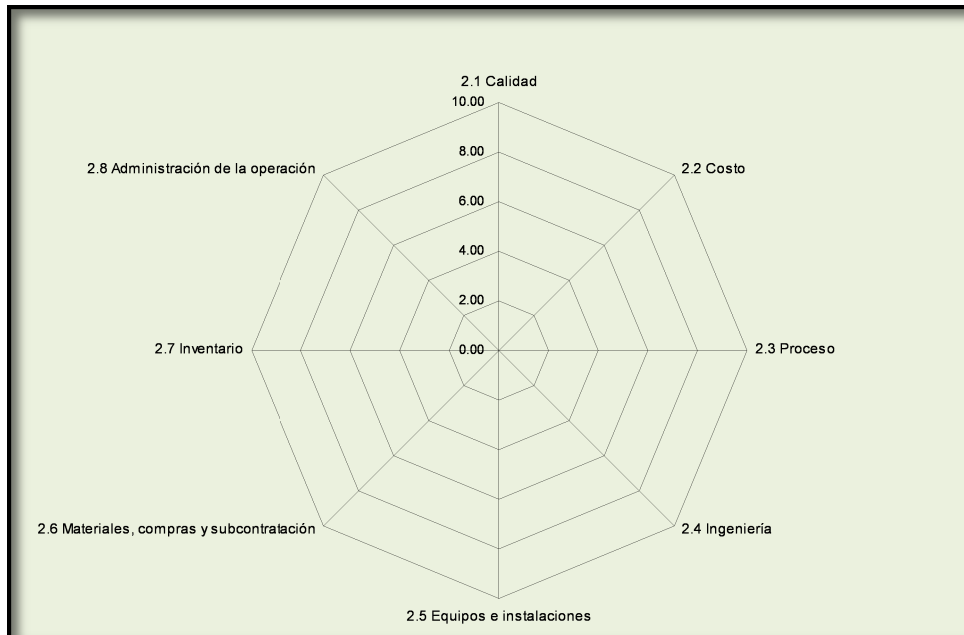


❖ Análisis de Problemas y Ventajas.

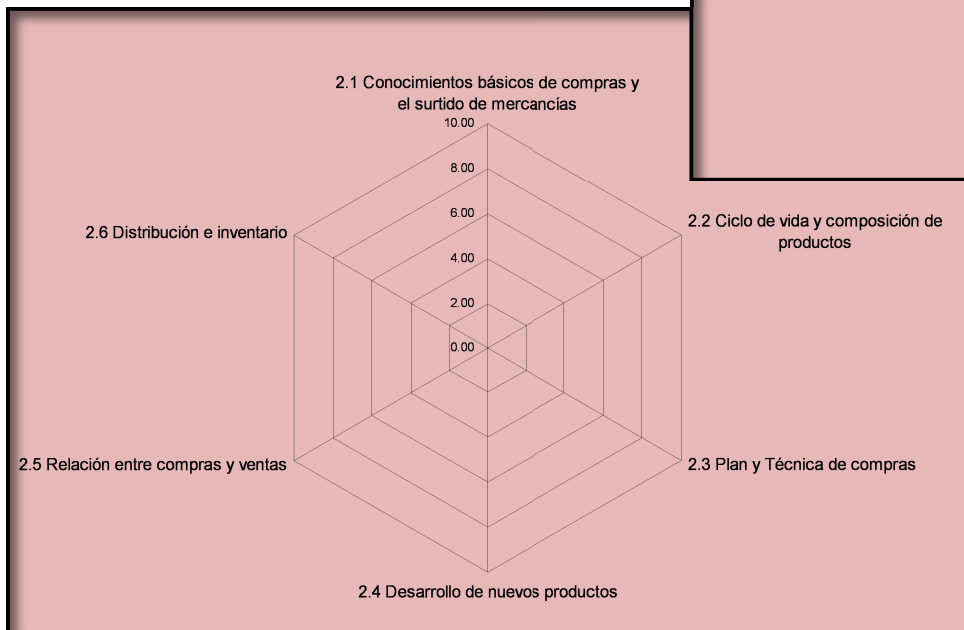
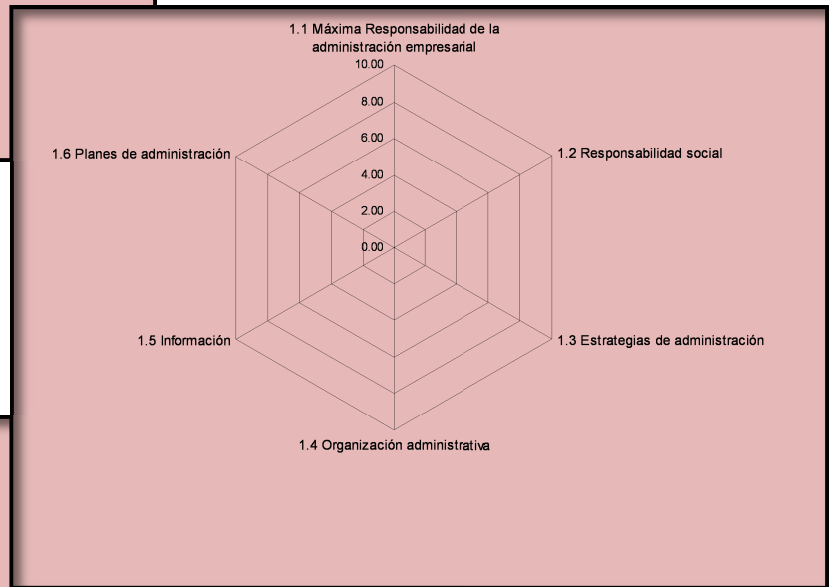
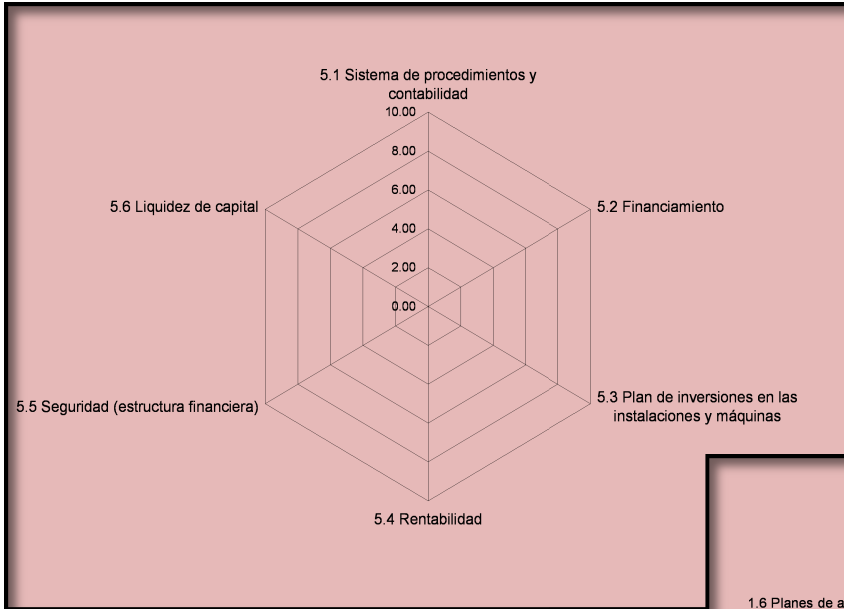
El tercer paso de la metodología JICA tiene como objetivo priorizar las soluciones a través de la evaluación detallada de sólo dos áreas débiles de la empresa. La razón de seleccionar dos áreas de la empresa es la importancia que representa la resolución de estas dos áreas debido a su alto grado de susceptibilidad para la mejora. En el punto anterior a la metodología la evaluación es general. En esta etapa se realiza nuevamente la evaluación de las dos áreas seleccionadas de una forma más detallada. En los siguientes cuadros se muestran ejemplos de diagramas radares con los resultados de las evaluaciones, otra vez en cinco niveles, de las áreas susceptibles de mejora; es importante recalcar que los cinco diagramas radares se muestran con el objetivo de tener una idea general de las áreas que evalúan.

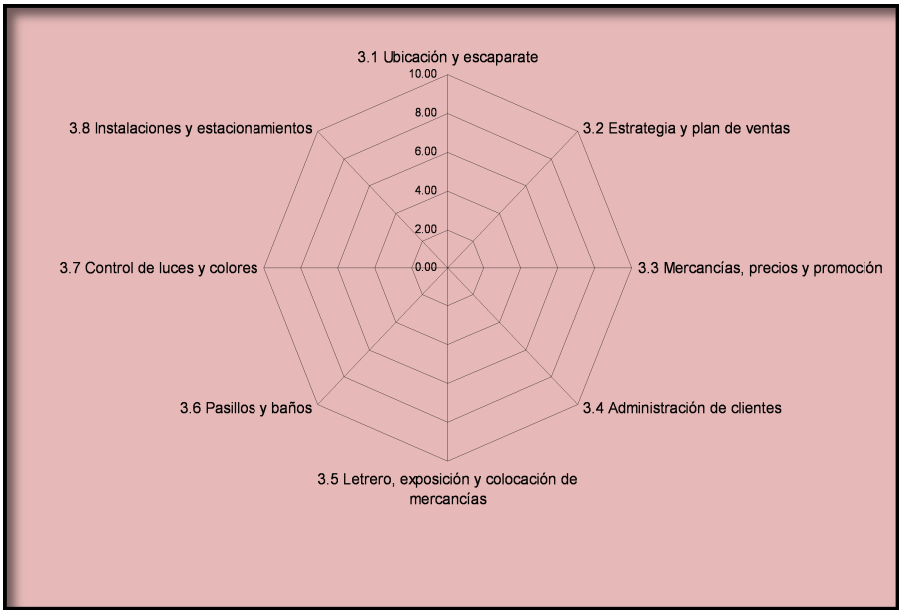
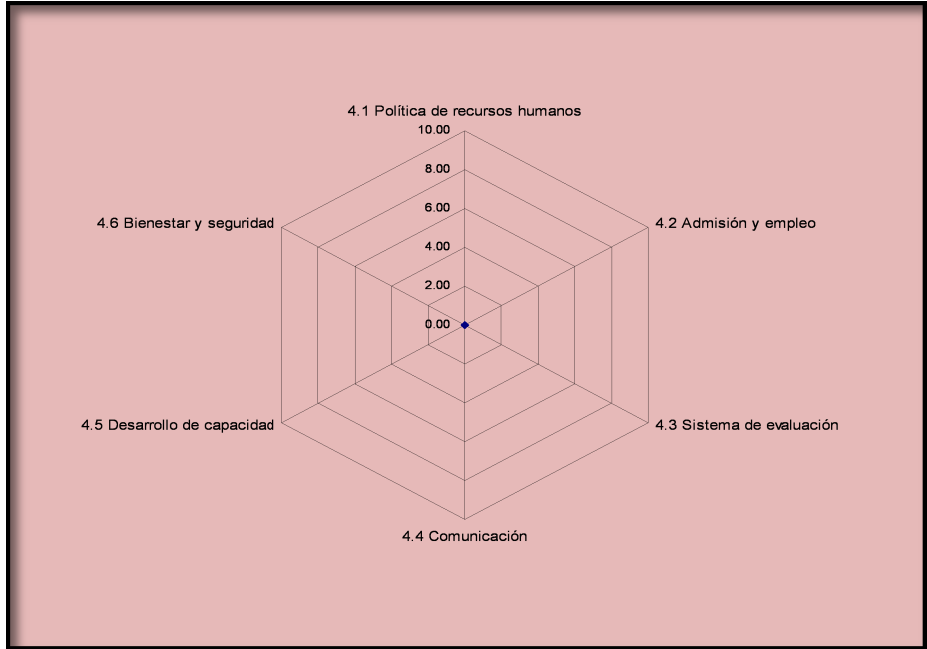
Los siguientes diagramas muestran la evaluación detallada de las 5 áreas del sector Industrial.



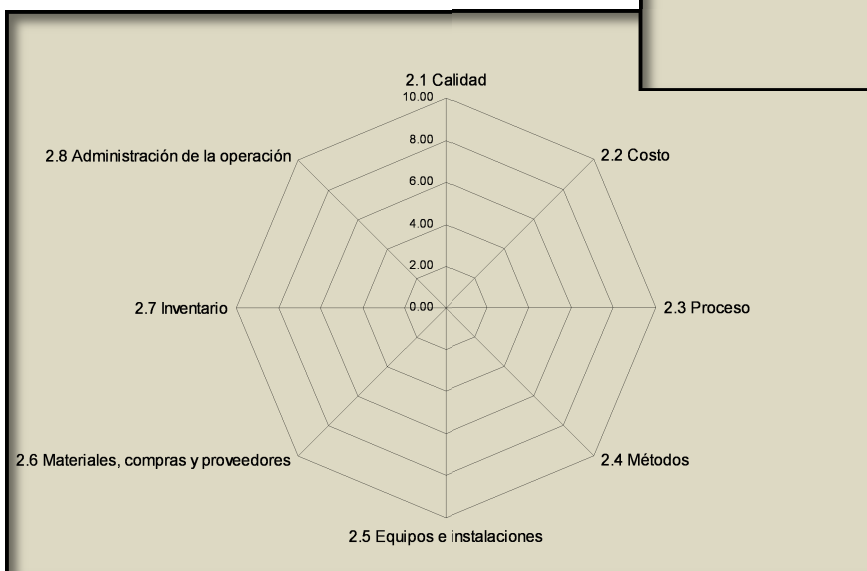
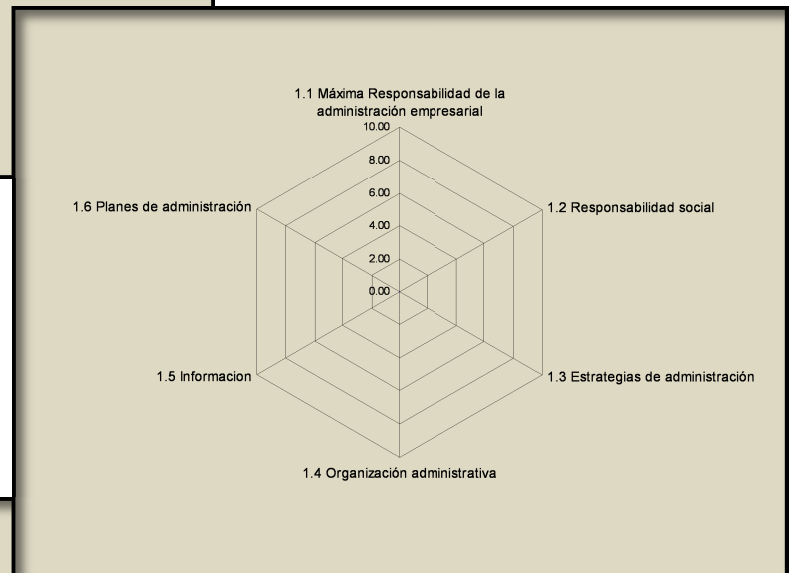
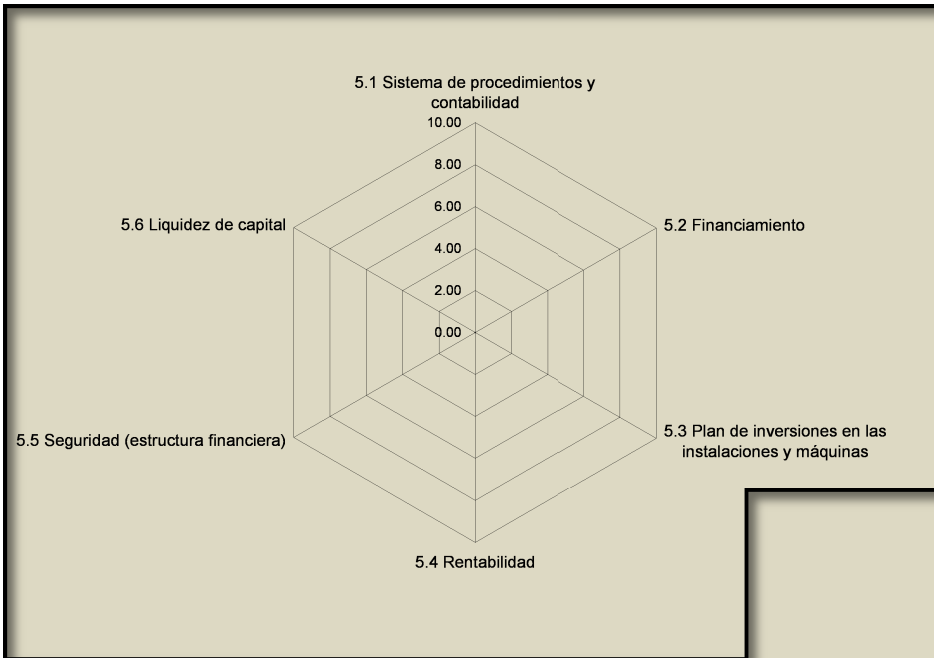


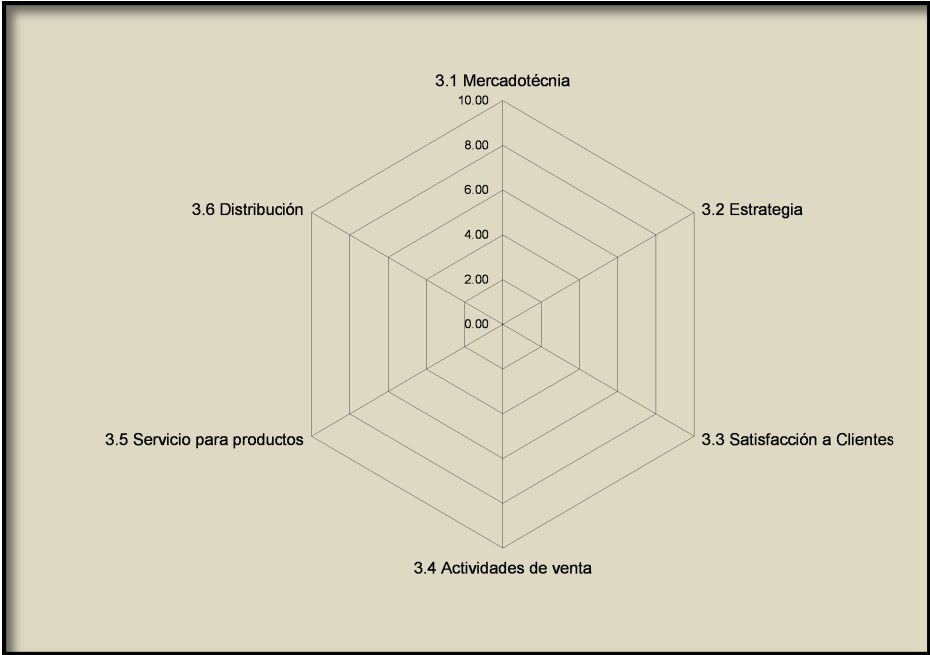
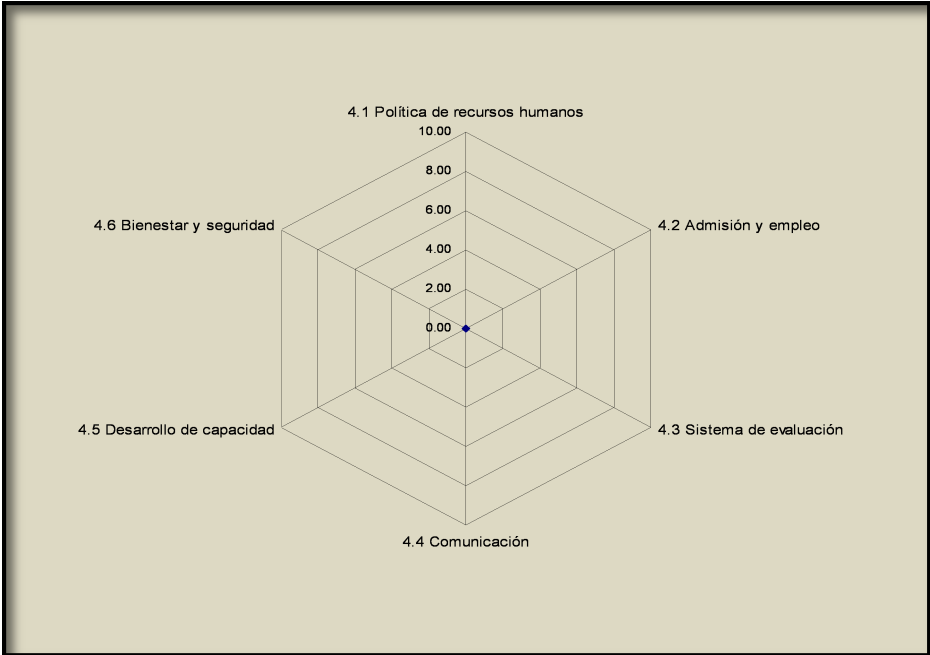
Los siguientes diagramas muestran la evaluación detallada de las 5 áreas del sector comercio





Los siguientes diagramas muestran la evaluación detallada de las 5 áreas del sector servicios.

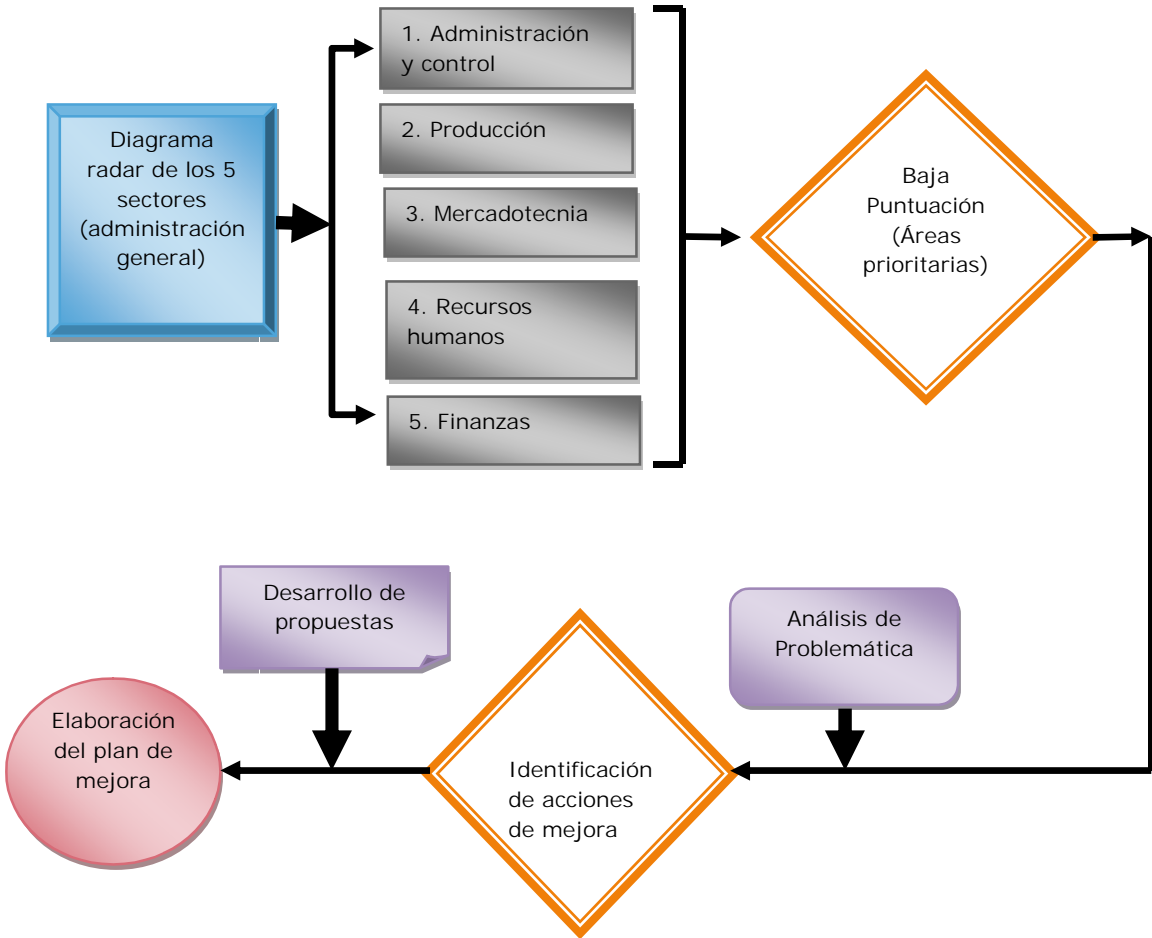




Una vez localizados los puntos críticos de las áreas débiles, se elabora un análisis FODA de las mismas con el fin de corroborar datos obtenidos de la evaluación detallada en cinco niveles y priorizar la atención a las áreas. Es primordial que se haga un análisis de los elementos cualitativos donde el consultor puede hacerse de la herramienta de análisis cualitativo que más le convenga. Una vez realizado esto, se procede al análisis causa-raíz, donde nuevamente el consultor hace uso de herramientas como los cinco por qué, diagrama Ishikawa, diagrama de Pareto, etc., para determinar de la mejor manera posible las estrategias de mejora.

❖ Elaboración del plan de asesoría y mejora.

En el paso anterior del método JICA se terminó el diagnóstico de la empresa, por lo tanto, para este nivel se tienen perfectamente ubicadas las áreas con mayor oportunidad de mejora. Se procede a elaborar el plan de asesoría y mejora que está enfocado a las áreas prioritarias. Para tener una idea más clara del procedimiento para la elaboración del plan de asesoría y mejora se muestra el siguiente diagrama de flujo:



La mejora consiste en ciertas actividades que mejoran el desarrollo y funcionalidad de una empresa, que sin la participación de las personas que la integran, no se lograría de la manera más óptima. Para que las empresas puedan responder a los grandes cambios que se presentan a nivel nacional e internacional, es necesario realizar cambios internos, es decir cambios al interior de la empresa que no son sólo cambios culturales, sino que permitan concebir de una forma diferente el entorno y provoquen el impacto deseado del plan de mejora. Por ello es necesario que el consultor establezca en la empresa la cultura de mejora. “Entre un cambio y otro, se deberán continuar las actividades para la mejora. **Una mejora mayor se constituye acumulando constantemente mejoras pequeñas**”²

El plan de mejora va dirigido a las áreas con menor puntuación obtenida, pero lo más importante es que el plan no debe de perder los objetivos de la empresa. En los diagramas de abajo se presentan algunas herramientas de análisis que son prácticas para la elaboración del plan de mejora.

EL PRINCIPIO DE LOS TRES GUEN³:

Guenba: Sitio de Trabajo (Estar en el lugar de los Hechos).

Guenbutsu: Objeto de Análisis (Observar y tomar o generar evidencias)

Guenjitsu: Situación real. Pensar de manera realista.

Este principio se utiliza constantemente para la resolución de los problemas en hechos prácticos.

Ejemplo 1. En el departamento de compras nace un conflicto de cualquier naturaleza.

Mala acción: Se discuten y toman medidas conforme a los informes recibidos por otras personas.

Los tres Guen: Se dirige al lugar de trabajo para observar y analizar los hechos creando un juicio adecuado.

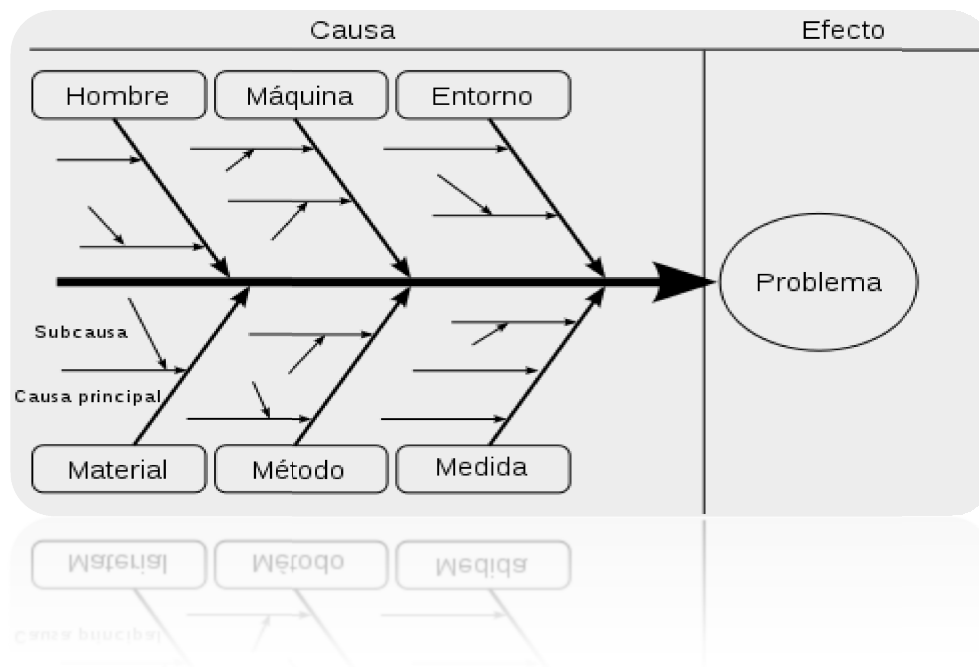
² PEREZ, Ana María, et al. *Procedimiento para la práctica empresarial*. Consultores PYME con metodología JICA, 2008

³ MASUDA, Koji. *Principios de los 3 Guen*. Diciembre 2008.

Aplicación de los 3-Guen

	Guenba: Sitio de trabajo	Guenbutsu: Objeto de análisis	Guenjitsu: Situación real
Etapa correspondiente a la solución del problema	Comprender la situación actual	Analizar los factores	Tomar contramedidas
Puntos esenciales	<ul style="list-style-type: none"> •Ver en el lugar del incidente •No contar con otras opciones (Ver con sus propios ojos) •No contar solamente con la información •Coleccionar los datos •Sacar fotos de los hechos y registrarlos 	<ul style="list-style-type: none"> •Ver los objetos con cuidado •Ver con todas las personas involucradas los objetos de análisis •Guardar pruebas 	<ul style="list-style-type: none"> •Pensar de manera realista •Limitar a las contramedidas realizables •No confundir los hechos con los del pasado
Aspectos relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> •Situación actual •Inmediatamente 	<ul style="list-style-type: none"> •Fenómeno •Inclusive el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> •Costo, Tiempo límite, y Prioridad •Entender la situación general
Concepto opuesto	<ul style="list-style-type: none"> •Oficina, junta, y teléfono •Después sin darse prisa 	<ul style="list-style-type: none"> •Informe, Deducción, e Información indirecta •Lógica 	<ul style="list-style-type: none"> •Ilusión, Teoría, y Experiencia

DIAGRAMA ISHIKAWA⁴:



⁴ SHIMODA, Kazumasa. *Capacitación*. Septiembre- Diciembre 2008.

Es una herramienta que nació en el siglo XX. Fue creada por el Dr. Kaoru Ishikawa. Este diagrama también se conoce como diagrama causa-efecto o diagrama de pescado; es un análisis que permite encontrar el origen del problema a analizar (lado derecho). Dicho de otra manera, permite organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Además de que el diagrama ayuda a ampliar la comprensión del problema, esta herramienta motiva el análisis y discusión grupal que permite visualizar las razones o factores, tomar decisiones y organizar planes de acción.

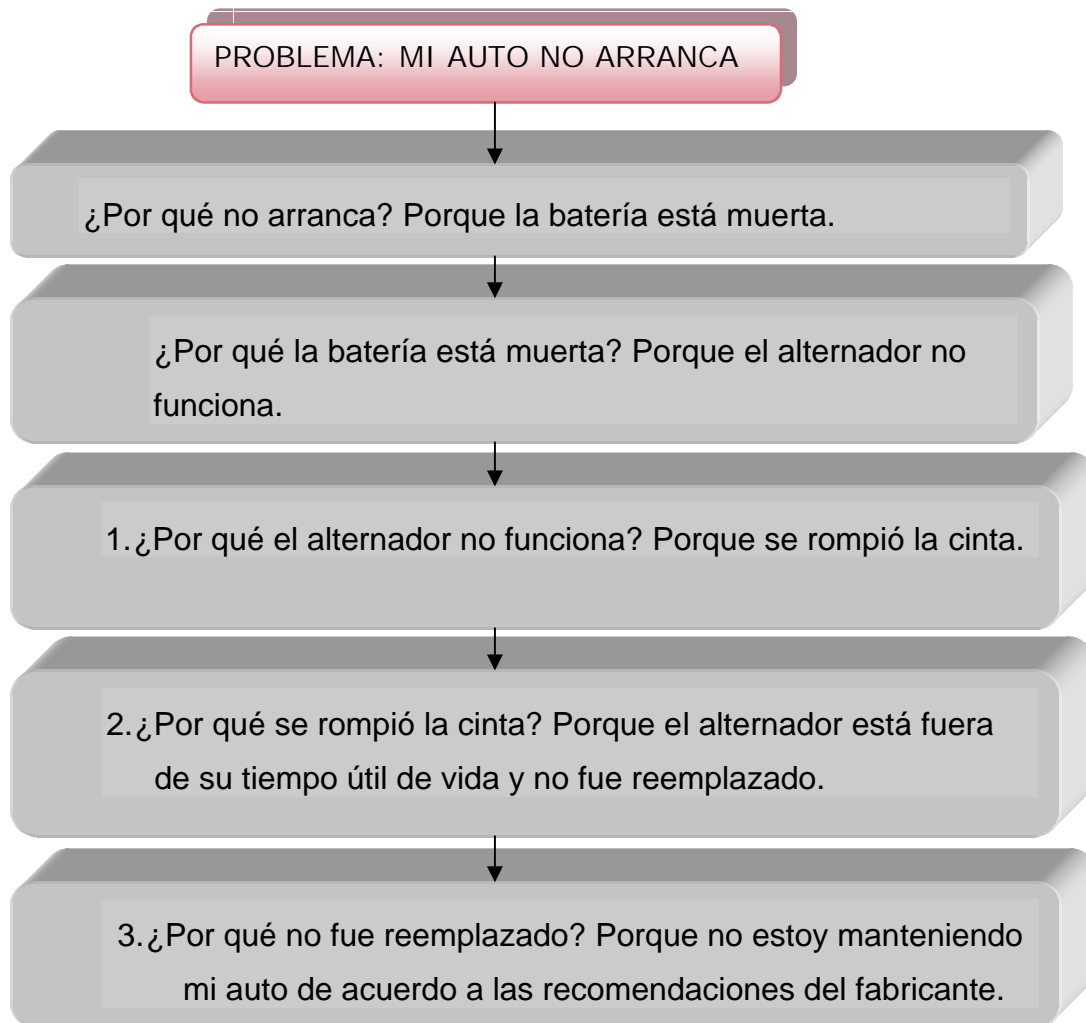
A continuación se muestra un ejemplo de aplicación del diagrama de Ishikawa.⁵



⁵ LEYVA, Carlos. "Diagnóstico escolar". Wordpress.com 2008

LOS 5 PORQUÉ:

Esta es una herramienta muy sencilla que tiene como objetivo encontrar la causa raíz de algún problema identificado. El procedimiento consiste en realizar preguntas que permitirán analizar las relaciones de causa-efecto. Una causa raíz es la causa inicial que origina una cadena de causas que llevan a un efecto de interés. Es muy importante saber en qué momento dejar de preguntar. El criterio del analista es el que le permite decidir en qué momento parar, una vez que se ha identificado la raíz problema donde se podrá implementar un plan. El siguiente cuadro muestra un ejemplo de la técnica:



Este ejemplo puede continuar si se realizan más preguntas y no se puede decir que sea incorrecto, ya que la técnica de los cinco porqués no es fija, sino que es una incitación a hacer varias iteraciones para encontrar la causa raíz.

❖ Elaboración del reporte y presentación a la empresa.

Como último paso del método JICA se debe presentar a la empresa el reporte de mejora que especifica los problemas encontrados y las acciones claras y concisas que permitirán la mejora. Es importante decir que no se deben indicar problemas de toda índole, es decir, sólo se deben especificar los problemas concretos encontrados en las áreas con mayor susceptibilidad de mejora, ya que si se presentan en el reporte problemas de toda índole, la empresa tiene como efecto hacer uso de toda clase de recomendaciones, lo que originaría una confusión.

Cuando se elabora el reporte, se deben considerar algunos puntos que son importantes:⁶

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

⁶ PEREZ, Ana María, et al. *Procedimiento para la práctica empresarial*. Consultores PYME con metodología JICA, 2008. Pág. 96.