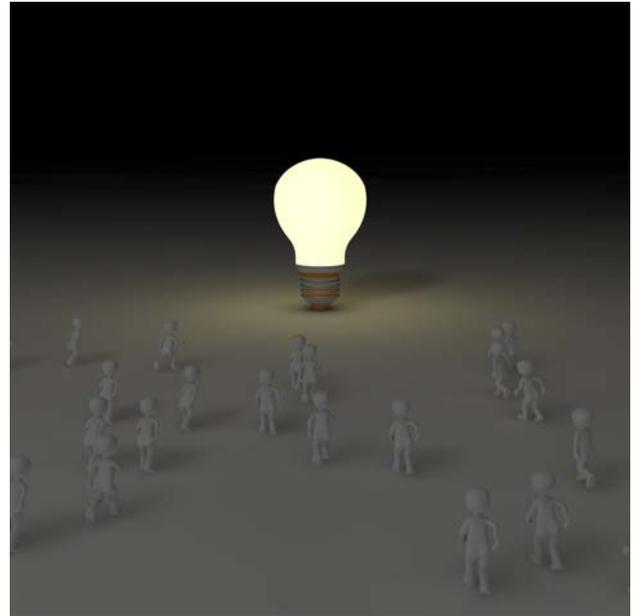


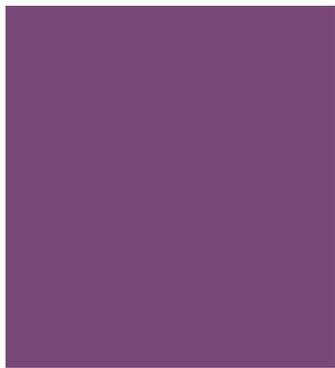


Modelo IRACA[©]



Modelo de gestión para micropymes

IRACA[©] proporciona una metodología que permite a las *microempresas* implantar un sistema de gestión de un modo accesible y eficaz, con objeto de mejorar su eficiencia y reducir la incertidumbre inherente a la toma de decisiones empresariales.



Modelo IRACA[©]: Modelo de gestión para micropymes.

El Modelo IRACA[©], permite a una micropyme, con sus propios recursos, definir su identidad, las necesidades del mercado a las que ofrece respuesta, los logros que desea alcanzar, el camino que debe seguir para alcanzarlos, el medio para comprobar su avance y si esos

objetivos siguen siendo adecuados en cada momento. Utiliza un lenguaje sencillo, comprensible para personas que **no son expertos en gestión** y dirección de empresas **sino** que son **excelentes profesionales** en su campo de actividad y que han optado por dirigir su propia organización.



¿Por qué un modelo específico para micropymes?

Las experiencias profesionales recogidas a lo largo de los últimos veinte años tras colaborar con múltiples organizaciones en la definición y puesta en práctica de su sistema de gestión, confirmadas ampliamente con la opinión y estudios de otros profesionales, investigadores e instituciones que, desde diferentes ángulos llegan a similares conclusiones, han puesto de manifiesto la dificultad que encuentran las empresas de reducido tamaño para obtener retornos adecuados a la inversión y el esfuerzo que les supone implantar un sistema de gestión utilizando Modelos y Referenciales como el Modelo EFQM o la Norma ISO 9001.

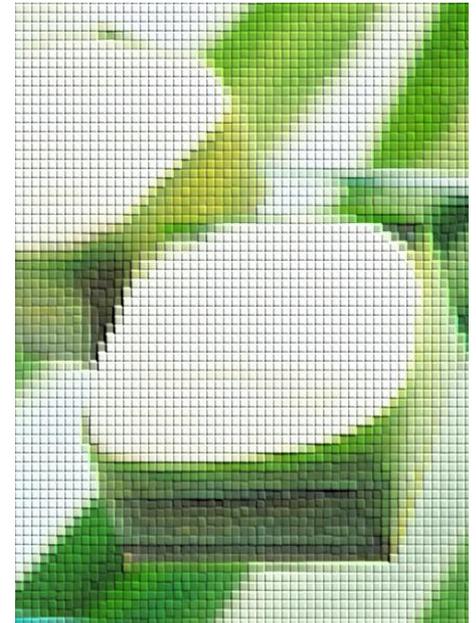
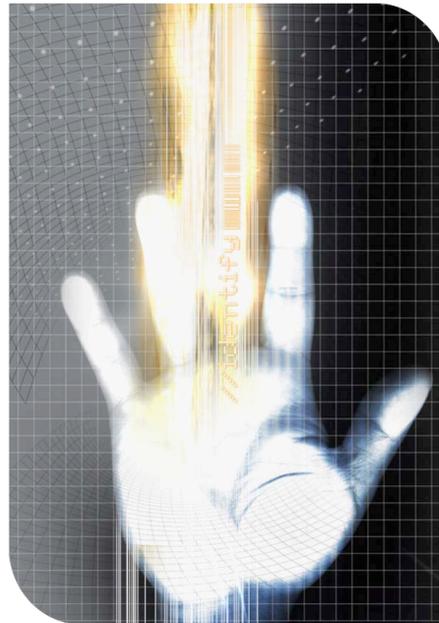
Aportaciones.

El Modelo IRACA[©] permite a una microempresa realizar de un modo sencillo, comprensible, práctico y económico actividades como:

- Definir la razón de ser de la organización. Lo que en la literatura especializada se conoce como Misión, Visión y valores pero que expresado de este modo se queda en una declaración teórica sin valor práctico para el empresario.
- Analizar en qué situación real se encuentra la organización.
 - Análisis del entorno sin necesidad de acudir a costosos estudios primarios ni a imprecisos y poco adaptados datos de fuentes secundarias.
 - Análisis interno que permite conocer la capacidad real de la organización, sus resultados, etc.
- Establecer conclusiones: Extractar, resumir y analizar la información obtenida con objeto de permitir al gestor de la organización tomar decisiones, establecer objetivos realistas y decidir las acciones inmediatas y futuras a desarrollar.
- Realizar un seguimiento continuo: Comprobar la evolución de la organización, el cumplimiento de los objetivos y los cambios internos y externos que se producen con una dedicación y unos recursos mínimos para poder reservar el máximo esfuerzo a atender la actividad diaria de la microempresa.



Qué proponen los modelos de gestión de calidad y de dirección estratégica.



Para que la empresa sobreviva en el tiempo, es necesario que mantenga su competitividad, que los objetivos que se proponga alcanzar estén cuidadosamente seleccionados y que se disponga de los medios suficientes para alcanzarlos. Se hace necesario definir e implantar alguna estrategia para reducir el impacto producido por la turbulencia del entorno y mantener la competitividad.

En ocasiones, y en el caso concreto de las micropymes con frecuencia, los responsables de la organización se centran en la actividad diaria, en los objetivos inmediatos, olvidando los “grandes objetivos”. Este modo de actuar rompe el proceso lógico de la planificación, que va realizando un despliegue de objetivos desde los más generales hasta los más específicos.

El uso de modelos de gestión es característico en las empresas medianas y grandes, donde la mayor disponibilidad de recursos permite contar con profesionales cualificados en el área de gestión. Los estudios realizados ponen de manifiesto un escaso uso de estos modelos entre las micropymes, y cuando se emplean no se han utilizado con toda su potencia.

En el caso de las pymes más pequeñas, los cargos gerenciales son ocupados por el propietario y su círculo familiar más cercano. No están bien definidas en muchos casos las jerarquías, funciones y responsabilidades ni se utiliza la información disponible para apoyar la toma de decisiones, que suele realizarse a través de un proceso intuitivo, basado en la experiencia y las “sensaciones”.

Los referenciales y modelos de gestión de calidad y de dirección estratégica más utilizados en nuestro entorno económico – Modelo EFQM, ISO 9001, Cuadro de Mando Integral- han demostrado su utilidad para establecer un sistema de gestión en la empresa. Permiten definir los resultados a lograr, evaluar lo que la organización hace, además de lo que obtiene; incorporan el ciclo de la mejora continua como fundamento, identificando y priorizando áreas de mejora. Favorecen el análisis de la organización desde diferentes perspectivas. Promueven el enfoque al cliente (satisfacción, necesidades y requisitos). Impulsan la gestión por procesos.

Sin embargo, están más enfocados a grandes corporaciones que a micropymes.



Estructura del Modelo IRACA[©]

Se divide en cuatro **apartados**:

El primero, orientado a definir y comunicar la **idea de negocio**.

El segundo, orientado a definir y planificar los **recursos** necesarios para cumplir con la **idea de negocio**.

El tercero, orientado a **implantar y comprobar** el sistema de trabajo definido.

El cuarto y último, orientado a **analizar los resultados** del sistema de trabajo implantado.



Definir y comunicar la **idea de negocio**.

Debe definir claramente a qué necesidades quiere dar respuesta la organización e incluir el concepto de Mejora-Adaptación. No se pueden ofrecer respuestas adecuadas a un mercado en constante cambio con una oferta estática de cartera de productos y servicios. Es fundamental que al definir la idea de negocio, no se enfoque hacia qué productos/servicios se desea ofertar, sino a **qué necesidades** se trata de dar respuesta, ya que se incorpora un segundo concepto en la definición como es el de Innovación, planteando periódicamente de qué otro modo puede ofrecerse una respuesta al mercado favoreciendo la generación de nuevos productos o servicios que permitan a la organización sostenerse en el tiempo y responder a los nuevos retos del mercado.



Definir y planificar los **recursos** necesarios.

La puesta en práctica de cualquier actividad y proceso lleva asociada una utilización y consumo de recursos. Para minimizar el impacto de este consumo en los resultados de la organización y **mejorar la eficiencia**, es necesario analizar qué medios (humanos, materiales, financieros...) son los más adecuados, en qué momento van a necesitarse (sistema de trabajo), en qué cantidad... y programar adecuadamente el aprovisionamiento y/o la disponibilidad de los mismos (planificar actividades).



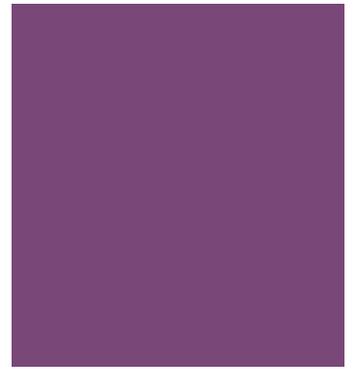
Implantar y comprobar el sistema de trabajo definido.

Se desarrollarán las actividades propias de la organización (diseño, comercialización, producción, entrega y posventa...) y una vez desarrolladas, deben realizarse actividades de control que informen sobre si las mismas se ajustan a lo planificado y si han producido los resultados esperados. Este apartado debe permitir realizar un análisis de los datos más importantes y desarrollar una dinámica de mejora.



Analizar los resultados del sistema de trabajo implantado.

En el caso concreto de una micropyme, serán importantes los resultados económicos, los de actividad, y los de satisfacción, tanto de clientes –que permiten mantener la actividad en el tiempo- como de empleados si se dispone de ellos –que son quienes van a desarrollar las actividades-. También debe conocerse qué ocurre fuera de la organización (competencia, entorno PEST...).



Modo de implantación:

Opción 1: Talleres de trabajo conjuntos.

Para su puesta en práctica se recomienda el desarrollo de talleres de trabajo que abordan tanto el aspecto formativo en los fundamentos de la gestión de organizaciones y la búsqueda de la eficiencia, como el aspecto operativo a través de la definición del propio sistema de gestión utilizando el Modelo IRACA[®] como referencia.

Los talleres de trabajo persiguen un aprendizaje basado en la experiencia y para ello utilizan la filosofía de aprender-haciendo. Se realizarán breves exposiciones teóricas en las que se explicarán los conceptos y apartados del Modelo IRACA[®] que apliquen en cada sesión y los fundamentos de las herramientas a utilizar para su desarrollo práctico.

Se expondrán y discutirán **casos prácticos** y ejemplos que ilustren los contenidos teóricos.

A continuación, se trabajará en grupo e individualmente sobre el **proyecto real** de cada participante para fomentar el aprendizaje y avanzar en el diseño de su propio sistema de gestión.

Por último, se realizan **presentaciones** ante el resto de participantes que permitan el intercambio de experiencias y ayuden a mejorar las competencias de comunicación.

Destinatarios: emprendedores y responsables de micropymes con un tamaño comprendido entre los 0 y 9 empleados.

Con objeto de favorecer la presencia de los emprendedores y responsables de micropymes, se propone una **duración** de ocho horas por taller, dividida en dos sesiones de cuatro horas cada una, tratando de interferir mínimamente en la actividad diaria de los asistentes.



Opción 2: Implantación individual

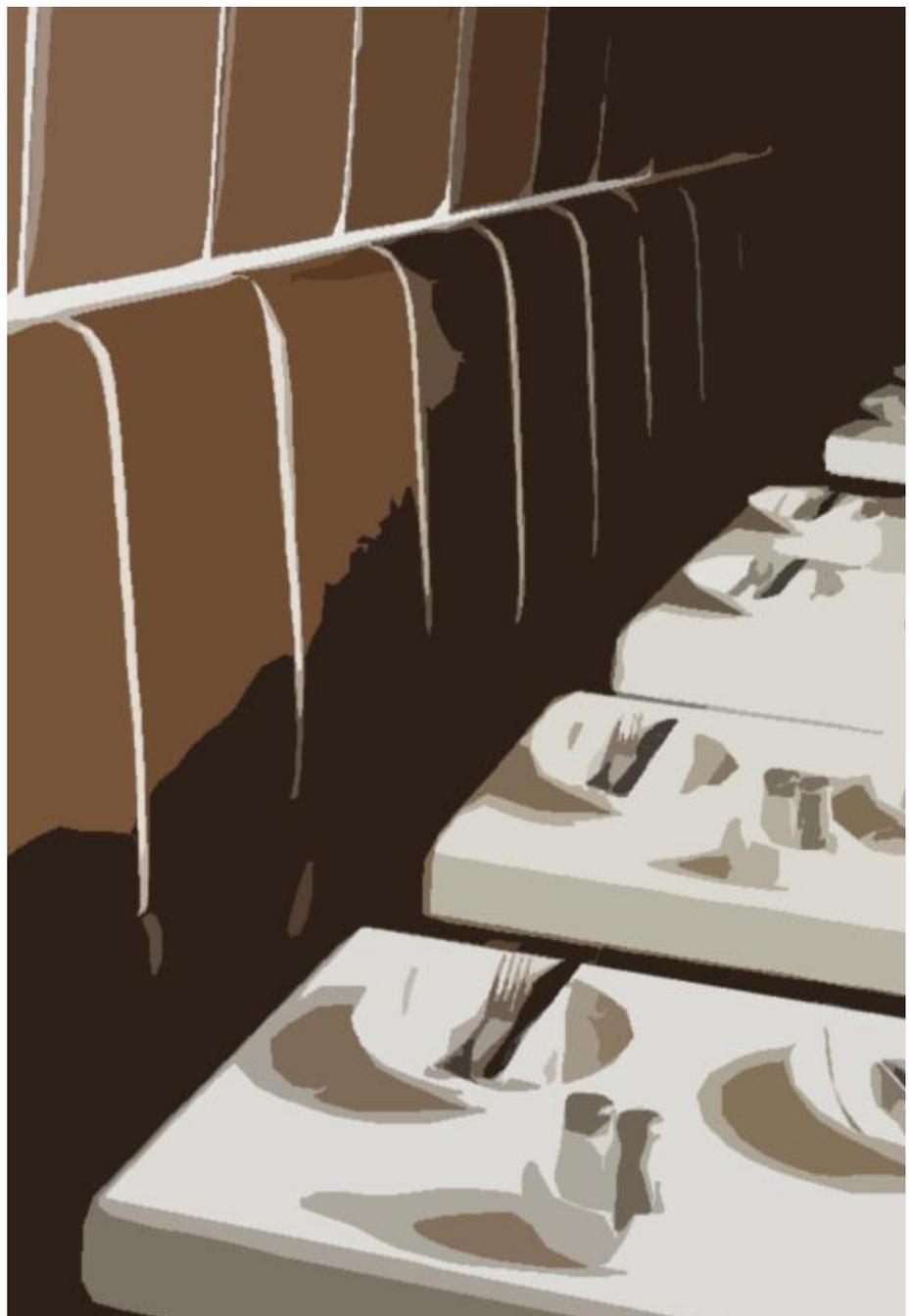
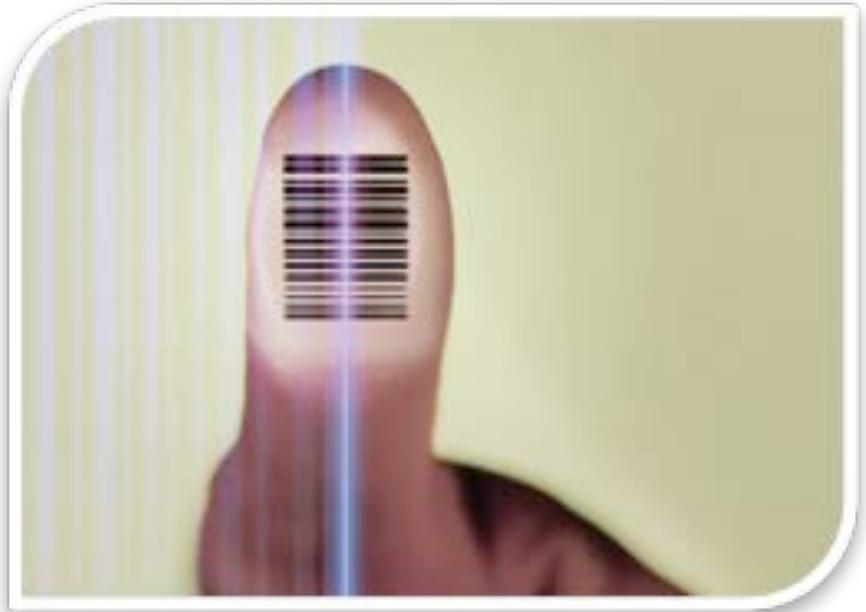
Se realizará una **visita in-situ** a las instalaciones del cliente con objeto de conocer la situación inicial del negocio y analizar el grado de definición de su sistema de gestión.

La **duración** estimada de esta actividad es de 2 horas.

Tutorización on-line: Se pondrán a disposición de la empresa diversos canales de comunicación tanto síncronos (tutorías on-line) como asíncronos (consultas por correo electrónico y foros de debate dirigidos por el equipo consultor) que están disponibles en la página web habilitada al efecto.

A través de estas tutorías, se definirá el sistema de gestión conforme a los apartados del Modelo IRACA®

Duración: 8 horas





Propiedad Intelectual

El presente documento se encuentra depositado en el registro de Propiedad Intelectual de Digital Media Rights con ID de obra null-02-AAA-078641

Fecha y hora de registro: 2016-03-17 22:07:41.0

Licencia de distribución: All Rights R



Queda prohibido el uso del presente documento y sus contenidos para fines que excedan los límites establecidos por la licencia de distribución.

Más información en <http://www.dnrights.com>

Francisco Javier Cuasante

www.javiercuasante.es