UNA METODOLOGÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DE CELAYA

Nicolás Barajas-Andrade
Grupo AIB
n_barajas@prodigy.net.mx

Eugenio Guzmán-Soria
Instituto Tecnológico de Celaya
eugenio@itc.mx

Juvencio Hernández-Martínez
Centro Universitario UAEM Temascaltepec
Universidad Autónoma del Estado de México

Samuel Rebollar-Rebollar
Centro Universitario UAEM Temascaltepec
Universidad Autónoma del Estado de México

RESUMEN

En los últimos años en nuestro país, ha venido cobrando especial relevancia el sector de los micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES); las estrategias principales del gobierno, están enfocadas precisamente en el apoyo a este sector, que sustenta las cifras actuales de empleo. Sin embargo las condiciones económicas y financieras del entorno han generado un alto grado de incertidumbre, los empleos corren grave riesgo y la generación de los mismos se encuentra estancada desde hace varios meses. Todo lo anterior, aunado a los deficientes procesos internos que presentan una gran parte de las empresas que conforman este sector, da como consecuencia un escenario poco óptimo como para poder pensar en un crecimiento y desarrollo a mediano plazo. Este estudio abordó la problemática que enfrentan en general las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del país, vía el análisis de 18 empresas de la región de Celaya, Gto en relación a sus características y cualidades; pero sobre todo, pretende sentar una base esquematizada de análisis y diagnóstico a través de la creación de una metodología administrativa que permita mitigar, corregir y redireccionar el rumbo de estas organizaciones en corto plazo.

Palabras clave: PyMEs, metodología administrativa, FODA.

Clasificación JEL: D23, D24.

1. Introducción

Asesores Integrales del Bajío S.C. (Grupo AIB) es una firma de contadores públicos y consultores, que nace con la idea de proporcionar servicios integrados de alta calidad en las siguientes áreas de: Auditoria, Consultoría Fiscal, Consultoría Administrativa y Consultoría Financiera. El propósito fundamental del despacho es satisfacer de manera cabal y eficiente las necesidades de los clientes, a través de metodologías propias de alta calidad que permitan la generación de información documental confiable, la alta productividad en las operaciones, la planeación integral y el auténtico liderazgo; todo orientado al máximo aprovechamiento de los recursos de las organizaciones que se pretenden atender. La Firma se constituyó en Mayo de 2004, y desde el inicio de sus actividades, ha incrementado de manera continua y sustancial su prestigio profesional, el número de clientes, y los servicios que proporciona; todo en base a la atención de los requerimientos de calidad y oportunidad que demanda el mercado.

Los esfuerzos del despacho están comprometidos con las características cambiantes del entorno y con los elementos que en la actualidad, obligan a las empresas familiares en general, a enfrentar los retos que se derivan de una mayor competencia y exigencia competitiva, tanto de sus productos, como del servicio que ofrecen. Por lo anterior, la creación y el perfeccionamiento de una metodología que tienda a estandarizar el servicio de la consultoría administrativa, - entendiendo la diferenciación que debe existir entre un cliente y otro - se vuelve fundamental en aras de conseguir una disminución importante en tiempo y costo.

Identificando los puntos claves, se puede llegar a construir un diagnóstico general y una manera básica para afrontar la problemática de las organizaciones de la región, ya que más del 90% de la economía de la zona se sustenta en los negocios familiares, su esperanza de éxito se deberá entonces, fundamentar en la profesionalización paulatina de los mismos (SE, 2006).

Consecuentemente la permanencia del negocio de un despacho de asesoría se basa en la elaboración de “productos” administrativos que coadyuven a la permanencia de las PyMEs

y les permita sentar las bases para la consecución de sus objetivos. Lo antes descrito se sustenta en la práctica diaria, en el contacto directo con las necesidades del mercado, y por supuesto con información documental de apoyo suficiente como para poder completar una investigación de campo lo suficientemente sólida, que respalde la creación de la metodología misma y los resultados que de ella se pretenden obtener. Los clientes atendidos serán sin duda los principales actores que aporten elementos, sin embargo también, serán los primeros beneficiados con la creación de una metodología que permita de una manera sistemática establecer acciones y parámetros que permitan disminuir costos, riesgos y en un mismo sentido, potencializar las ventajas competitivas de su actividad económica.

Contrariamente a lo que se piensa no son las leyes, ni los impuestos, ni la burocracia, ni la corrupción las variables que más afectan a este sector empresarial en su desarrollo; si bien estas condiciones sí les impactan, las empresas familiares no fracasan por las variables del entorno, sino porque el empresario no toma u omite decisiones que aseguren el desarrollo sustentable de su negocio en medio de escenarios altamente dinámicos y competitivos. Las empresas familiares necesitan ayuda para desarrollar procesos de trabajo y métodos de planificación que les permitan enfrentar de mejor manera su problemática cotidiana, tal y como lo fundamenta tan sólo por colocar un ejemplo, el estudio realizado con 200 compañías manufactureras de Illinois, desde los años de 1924 hasta 1984; en dónde solamente el 13% de los negocios familiares exitosos se mantuvieron en manos de la tercera generación y menos de dos tercios sobrevivieron a la segunda generación (Ward, 1994).

Lo anterior es debido a que muchos negocios familiares carecen de un esquema claro que les permita pensar simultáneamente, tanto en el futuro de sus compañías, como en el de sus familias, aunado a ello, los empresarios cuando llegan a los cincuentas, en su mayoría, sienten que sus logros son visibles, han estado mucho tiempo en ello y están cansados de la lucha; les gustaría poder vivir plácidamente y cosechar las recompensas del trabajo realizado (Kuhlman, 1997). Esta situación afecta directamente el desarrollo de las empresas que necesitan de la inyección constante de vigor, creatividad, empuje y necesidad para

seguir adelante. Si los propietarios no cuentan más con estas herramientas competitivas la sucesión a sus familiares estará en grave riesgo de no ser eficiente (Ward, 1994).

La falta de información documental que respalde la operatividad cotidiana, es otra importante causa del fracaso a mediano plazo entre las empresas mexicanas, queda claro que la propia información debería de ser uno de los pilares para la toma de decisiones y que, ante la poca evidencia de su existencia, el proceso administrativo se lleva a cabo con deficiencias muy marcadas, pues la planeación se realiza inadecuadamente y en consecuencia, la organización, la dirección y el control al interior de las organizaciones traerán consigo esos mismos vicios de origen. Actualmente se puede establecer que las PyMEs, sufren diversos problemas, especialmente sin son de tipo familiar como lo son en su mayoría, las empresas de la región del bajío.

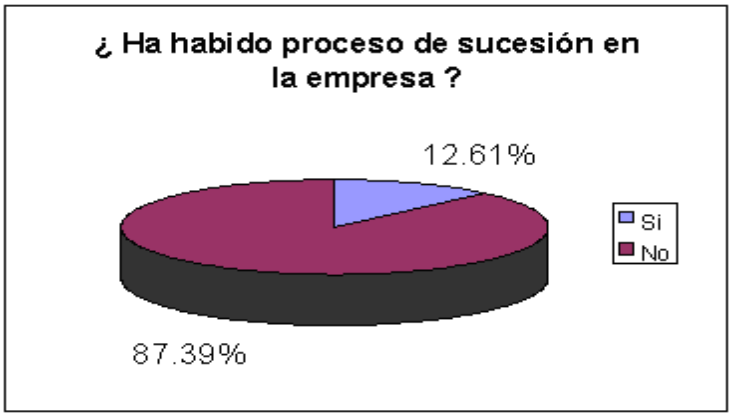
Las principales problemáticas detectadas en este sector son (SE, 2006):

1. La falta de estructura organizacional: al ser empresas familiares los dueños son regularmente los encargados de aplicar el ciclo administrativo en forma empírica.
2. La falta de canales de comunicación formales: la dinámica del sector propicia el poco respeto de los niveles jerárquicos de la organización que de por sí solo identifican a la parte directiva, propiciando acciones que en la mayoría de los casos no son documentadas, ocasionando con ello una falta de registros históricos y sustentabilidad en la información que impide la adecuada y oportuna toma de decisiones.
3. La llegada de nuevos competidores: motivado principalmente por el crecimiento económico de la zona y con ello un mayor mercado para nuevas empresas.
4. Conflictos familiares: es común en este sector el involucrar problemas personales y familiares dentro de la organización.
5. El no contar con personal especializado en la mayoría de los casos repercute también en la falta de apoyo para mejorar la eficacia de los procesos de la empresa.
6. Falta de información sobre programas y apoyos públicos. El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión preponderante en las PyMEs mexicanas, ya que 86% de las mismas no conoce ni los programas de apoyo federales, ni estatales, ni tampoco municipales y tan sólo 12.65% de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. Únicamente 1.8% de estas empresas los conoce y ha utilizado.
7. A todos estos factores habrá que agregar además las actitudes cambiantes de los clientes, las relaciones con los proveedores, el alza general de los insumos y materias primas, la

competencia que existe y la necesidad como ya comentamos de forma implícita de capacitación por parte del factor humano.

Un tema de suma importancia para cualquier empresa y en particular para las empresas familiares de la zona debería ser la sucesión y todo lo que ello conlleva: ¿a quién se le va a dejar la empresa?, ¿quién la va a dirigir cuando el "patrón" ya no esté?, ¿quién es el más apropiado?, ¿cuál será el futuro de la empresa?...

Gráfica 1. Proceso de sucesión.



Fuente: Kajihara, 2003.

Sin embargo, la dinámica de la región presenta la peculiaridad de que en muchas de las empresas familiares próximas a vivir una situación como la anteriormente planteada, no se tienen definidas las actividades relacionadas con esta eventualidad; es más, el resultado de todo esto en realidad se tiene muy poco claro.

Gráfica 2. Planeación de la sucesión.

Fuente: Kajihara, 2003.

Con esto se trata de explicar la importancia de la planeación en una sucesión; y mucho más conociendo que, en la mayoría de las ocasiones, en esto sólo se piensa cuando el fundador o

el Director General ya no pueden seguir al mando de la empresa por cuestiones de incapacidad, de vejez o fallecimiento.

Gráfica 3. Quién sucederá el mando de la organización.

Fuente: Kajihara, 2003.

Por todo lo citado, es de vital importancia que los empresarios de la región y los propietarios de las empresas familiares, procuren que los miembros de sus familias se acerquen lo más posible a sus empresas para que las conozcan y evalúen si desean participar dentro de ellas o no; para que de esta forma sean los propios empresarios los que puedan planear el futuro de sus organizaciones. A estos factores habrá que agregar además las actitudes cambiantes de los clientes, las relaciones con los proveedores, el alza general de los insumos y materias primas, la competencia que existe y la necesidad implícita de capacitación por parte del factor humano.

Lo anterior conforma el fundamento por el cual se pretende abordar el tema citado como título, sustentando la necesidad básica de implementar de una manera ordenada los principios básicos de la administración a través de una metodología probada y eficaz para las PyMEs de la región, con el fin de obtener resultados tangibles en el mediano plazo.

La experiencia ha demostrado que la consultoría administrativa debe de ser normada en la región del bajío por una serie de actividades que permitan al empresario que dirige una empresa familiar, tomar la decisión de involucrarse en un proceso de mejora administrativa; este proceso de aceptación, sólo se logra mediante la entrega de elementos tangibles como Manuales, que le permitan a su vez comprobar y documentar las actividades y procesos, dentro de un marco de normas y políticas que de forma real le proporcionen herramientas de control.

La única manera de sumar además, servicios de valor agregado como actividades relacionadas con la evaluación del desempeño, estudios de clima laboral, o el establecimiento de matrices de capacitación, es a través de pasos consecutivos que nos permitan de manera ordenada ofrecer resultados paulatinos pero firmes, y eso sólo se logra mediante el manejo de una metodología administrativa, que permita dar el seguimiento adecuado a las actividades descritas, mediante el desarrollo de etapas consecutivas concretas, sin demeritar el sentido de urgencia de las necesidades expresadas por los clientes.

Otro reto importante, es el de poder convencer a los empresarios de la región de la importancia de establecer controles administrativos a través de la obtención de resultados concretos. La relación costo-beneficio no siempre es tan ágil como se quisiera y sin embargo, la posibilidad de ofrecer una visión general a través de una metodología finita permite al empresario tener una idea clara de lo que puede esperar y de los beneficios que puede obtener, respetando la máxima de alcanzar lo máximos resultados con los mínimos recursos posibles.

La implementación de la información documental se vuelve un factor preponderante; parte de lo que se busca es precisamente hacer tangible la consultoría administrativa. La administración es una ciencia totalmente aplicable, que embona en todo momento con los fundamentos elementales del método científico y que por lo tanto, se puede diseñar un *proceso (con inputs y outputs)* a través de una metodología comprobable y verificable. Este trabajo busca establecer mejores prácticas de negocio y consultoría para las PyMEs a quienes se ofertará el servicio de consultoría administrativa, en base a una serie de actividades ordenadas que permitan identificar de manera sistemática sus áreas de oportunidad, estableciendo procedimientos y controles que documenten la operación y conlleven al ahorro como elemento tangible en costos y gastos.

2. Materiales y métodos

La metodología desarrollada tiene como objetivo primario su aplicación en diferentes empresas de diversos giros; esto trae consigo una importante gama de variables que se deben de considerar si es que se quieren obtener resultados satisfactorios que se encuentren

enmarcados en rangos, hasta cierto punto, constantes. Al considerar a la metodología como un instrumento que se puede utilizar en entornos básicamente dispares, ésta debe de responder con flexibilidad y dinamismo a las exigencias del nicho de mercado que se atiende (PyMEs), ofreciendo resultados similares en todas sus aplicaciones, siempre y cuando los pasos establecidos se sigan de manera ordenada y correcta. Las variables más importantes se dan obviamente en aspectos tales como:

a. Giro o ramo económico
b. Número de trabajadores
c. Ubicación y entorno de la empresa
d. Ingreso de la organización
e. Problemática general planteada
f. Idiosincrasia de la parte directiva

Lo que se buscó fue precisamente de utilizar una metodología que no obstante estas variables, permita trabajar de forma esquemática basado en el fundamento de que la administración debe ser algo tangible, que permita mediante una serie de pasos consecutivos obtener resultados probados. Ésta por ende, deberá ser entonces utilizada y ofrecida como un *producto de consultoría* aplicable a cualquier empresa que requiera de un servicio de mejora administrativa. Su planeación, implementación y seguimiento se desarrolló en un universo de 18 organizaciones PyMEs de la región de Celaya, Guanajuato, las cuáles son de diversos giros y características, aprovechando como base, el trabajo implementado por Grupo AIB.

Lo más importante radica en que el resultado obtenido de la aplicación de las distintas técnicas de investigación y trabajo documental, deberá ser pieza fundamental para complementar y sustentar los trabajos que la firma de asesoría ofrece, con el fin de garantizar su participación en el mercado, incrementando sus productos, su cartera de clientes y por supuesto la calidad y efectividad de su servicio.

La metodología comprende cinco etapas:

1. Planeación: La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de nuestros trabajos, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de trabajo y el diagnóstico preliminar deben ser

suficientes, pertinentes y relevantes. Se deben determinar las acciones que hay que realizar para llevar a cabo el proyecto de trabajo en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y forma los resultados esperados por la organización. Los f**actores a revisar fueron en** función de dos vertientes: Proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento (Tabla 1).

A través de un *Diagnóstico Preliminar Integral* se definió la dirección y los factores a mejorar o implementar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. También se deben perfilar posibles problemas que pudieran surgir y brindar otra perspectiva, este acercamiento inicial demanda mucha precisión, pues la información se debe de analizar para no malinterpretar su contenido. El Cuestionario Estratégico Integral que de manera general determinará la situación que guardan las 5 áreas funcionales de la organización (administración, mercado, finanzas, producción o servicio y factor humano). Cada área funcional tiene puntos específicos a evaluar, la contestación del instrumento es a través de valores numéricos ascendentes del 0 al 4, de acuerdo a la apreciación general de la persona entrevistada.

Tabla 1. Planeación.

ADMINISTRACIÓN-OPERATIVA PLAN ADMINISTRATIVO-DOCUMENTAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL PLAN ESTRATÉGICO
A. PLANEACIÓN MANUAL DE ORGANIZACIÓN o Antecedentes / Historia de la Empresa o Visión o Misión o Objetivos o Políticas Generales 1. MANUAL DE INDUCCIÓN o Introducción o Objetivos del Manual o Políticas del Manual o Evaluación al Personal de la Inducción. (Formato) o Procedimiento de la Inducción	Se busca definir el marco de actuación de la organización. 1. DIAGNOSTICO INTEGRAL o Cuestionario Estratégico Integral o Análisis F.O.D.A

Fuente: Elaboración propia con información de Grupo AIB, 2008.

De forma paralela, se aplicó el Cuestionario de Matriz FODA, mismo que establecerá las principales fuerzas impulsoras y restrictivas que la organización presenta.

2. Organización: En general se deben de revisar y crear de la manera más acertada posible, las bases estructurales y el soporte administrativo en cuanto a la organización del factor humano y sus actividades específicas, con la intención de permitir su adecuado funcionamiento y la consecución del rumbo hacia donde se pretende dirigir el futuro de la empresa que se atiende. Esta etapa derivada de la anterior, se trabaja de forma paralela a las necesidades básicas encontradas por el Diagnóstico Integral, entendiendo en todo momento que a través de la aplicación de esta forma de trabajar, el fortalecimiento de la organización está siempre cubierto tratando de atender no sólo lo urgente, sino lo importante para la empresa (Tabla 2).

Tabla 2. Organización.

ADMINISTRACIÓN-OPERATIVA PLAN ADMINISTRATIVO-DOCUMENTAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL PLAN ESTRATÉGICO
B. ORGANIZACIÓN o Revisión de la Estructura Organizacional o Revisión de la División y Atribución de Funciones o Detección de Clima Laboral o Organigrama General **2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS** o Introducción o Objetivos del Manual o Políticas del Manual o Procedimientos Generales y Específicos o Diagramas de Flujo **2.1. MANUAL DE PUESTOS** o Introducción o Objetivos del Manual o Políticas del Manual o Descripción de Puestos o Perfil de Puestos **2.2 VALUACIÓN DE PUESTOS**	Se busca Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización. **2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** o Fundamentos o Cuestionario Evaluación Desempeño por puesto. a) Nivel Gerencial b) Mandos Medios o **Aplicación e interpretación de Batería Psicométrica por puesto.** c) Coeficiente Intelectual d) Potencial de Aprendizaje e) Competencias Laborales y patrones de conducta. f) Capacidad de comprensión y solución de problemas. o **Cuestionario Evaluación Desempeño por puesto.** g) Nivel Gerencial h) Mandos Medios o **Determinación de las Competencias Laborales por puesto.**

Fuente: Elaboración propia con información de Grupo AIB, 2008.

Esta etapa comprende dos partes fundamentales: 1) Elaborar un *Manual de Procedimientos* que permitirán conocer el funcionamiento interno de la organización en lo que respecta a la descripción de las tareas, evitando la duplicidad de actividades y ayudando a determinar de forma más sencilla los errores, generando acciones que favorezcan de manera eficiente y eficaz a la organización, eliminando el desperdicio de tiempo y 2) documentar la información, la ubicación, la descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que se desarrollan en cada puesto para desempeñarlo de acuerdo a los estándares de calidad establecidos a través de la creación de un *Manual de Puestos*; teniendo como fin el que el trabajador (actual o de nuevo ingreso) en lo individual tenga una visión más amplia y clara de sus funciones.

El hecho de servir bien a un cliente invariablemente implica hacerlo de manera oportuna, con una gran calidad y al costo más bajo posible. Diseñar y operar procesos que sean rápidos, exactos y económicos es fundamental para los trabajos que se pretenden realizar. La metodología marca en esta etapa, a la Administración de Operaciones como herramienta principal, definiendo la misma como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa (Franklin, 2007). Es importante determinar las condiciones fijas o restricciones de operación en las cuáles debe operar la empresa, tanto a corto como a mediano plazo.

Debido a que la administración de operaciones se enfoca en utilizar de la mejor manera los recursos disponibles para una empresa, la medición de la *productividad* es fundamental para la comprensión del desempeño relacionado con las operaciones. La productividad es lo que se llama una medida relativa, en otras palabras para que tenga significado se requiere de ser comparada con algo más. Las actividades que enriquecerán los trabajos en este sentido, serán aquellas en las cuáles se pueda comenzar a comparar la productividad en un período con la del siguiente.

Esta es una parte sumamente importante, ya que constituye el momento en el que las medidas de mejoramiento administrativo deben ponerse en práctica para la solución de los problemas encontrados.

3. Dirección: Establece el marco de actuación por medio del cual la organización se deberá de regir, y de forma paralela, se evalúa al personal clave con la intención de identificar

quiénes pudieran ser los líderes de los equipos de trabajo y generadores del cambio; así como las necesidades de capacitación y adiestramiento para llevar a cabo los programas de trabajo. La metodología toma como base la revisión del estilo de liderazgo de la parte directiva, toda vez que es ahí donde se sustenta verdaderamente la posibilidad de éxito en la implementación de las mejoras trabajadas (Tabla 3).

Tabla 3. Dirección.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PLAN ADMINISTRATIVO-DOCUMENTAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL PLAN ESTRATÉGICO
C. DIRECCIÓN • Revisión del Estilo de Liderazgo • Revisión de los Canales de Comunicación • Procedimientos para la toma de decisiones **3. MANUAL DE POLÍTICAS** • Introducción • Objetivos del Manual • Políticas del Manual Políticas por Departamento y/o por Proceso	Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización. **3. MATRIZ DE ENTRENAMIENTO** • Diagnóstico de las necesidades de capacitación por puesto. • Campañas de comunicación interna • Programas de Motivación • Creación de Grupos de Trabajo • Manejo del Estrés y Conflictos **4. VALORACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES** • Ideas y mejoras de trabajo

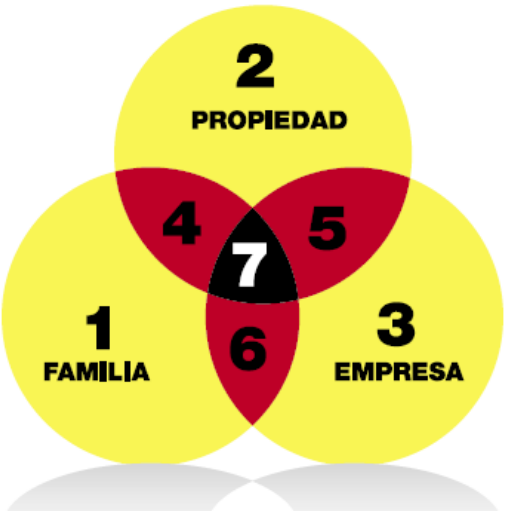
Fuente: Elaboración propia con información de Grupo AIB, 2008.

La dirección y el enfoque PyME.

Por su composición peculiar en la cual, la familia es un factor preponderante al interior de las organizaciones PyMEs, se pretende en esta etapa, conjuntar esquemas que traten de atender su composición, estructuras y comportamientos, con el fin de que la

implementación de las mejoras en las labores cotidianas y en los procesos, no se vean afectadas, bloqueadas o detenidas por falta de atención este sentido. Para ello la metodología establece como base uno de los esquemas más completos: el 'Modelo de los Tres Círculos', de Davis y Tagiuri, que explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones (Figura 1). El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar.



Fuente: San Román, 2006.

Todas las personas que de alguna forma tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos (San Román, 2006):

- Alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno.
- Un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres.

- Un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos.
- Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

No se puede hablar de cambio en las PyMEs, sin tener que citar el tema de la sucesión, y es que es precisamente cuando se habla de mejoras en los procesos, cuando la sucesión en la dirección comienza a tomar forma, sin embargo; la metodología parte de la distinción planteada en el modelo de los tres círculos, buscando tres objetivos generales en la implementación de las mejoras detectadas en las etapas anteriores:

- Ayudar a establecer la nueva estrategia y formas de trabajo.
- Adoptar sistemas gerenciales formales.
- Constituir el nuevo equipo de dirección.

El propósito será valuar el proceso que se siguen en las diferentes áreas de la organización, para fincar las bases de los resultados planteados, a través de técnicas de valuación de análisis cuantitativos y organizacionales. El control consiste básicamente en la medición y la corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y se sigan los planes diseñados para alcanzarlos. El control y la planeación, por tanto, están muy relacionados. La planeación se lleva a cabo, la estructura de la organización se crea para facilitar en forma eficiente el logro de los objetivos y se motiva a los trabajadores, por medio de un liderazgo eficaz; sin embargo aún así no existe la seguridad de que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado, ni de que los objetivos establecidos de hecho se estén logrando.

El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de dirección. Es la única forma para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando (Tabla 4).

El proceso básico del control comprende tres pasos (Franklin, 2007): 1) Establecer estándares. Estos funcionan como punto de referencia, son criterios de desempeño que al medirlos, permiten conocer cómo funcionan ciertos aspectos de la empresa. 2) Medir ó comparar el desempeño con éstos estándares. Esto debería realizarse idealmente de manera anticipada y poder evitar las desviaciones antes de que ocurran. 3) Corregir las desviaciones. Los administradores deben saber en donde aplicar las medidas correctivas,

entre las que podemos mencionar los siguientes ejemplos: cambio en los planes u objetivos, aclaración de tareas, contratación o capacitación de personal y despido de personal.

Tabla 4. Control.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PLAN ADMINISTRATIVO-DOCUMENTAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL PLAN ESTRATÉGICO
D. CONTROL • Establecimiento de Estándares Específicos • Comparar el Desempeño contra los estándares **4. SEGUIMIENTO DE LOS MANUALES** • Corregir Desviaciones de los Manuales • Sistema de Evaluación de resultados INICIAR EL CICLO	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño. **5. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN** • Desarrollo de Habilidades Gerenciales • Desarrollo de la Fuerza de Ventas • Implementación de la Capacitación • Evaluación de la Capacitación • Revisión de actividades sociales, culturales y deportivas • INFORME GENERAL

Fuente: Elaboración propia con información de Grupo AIB, 2008.

El contar con un sistema de control convenientemente estructurado en una organización debe suministrar información válida, confiable y oportuna. Esto constituye la retroalimentación por medio de la cual se pueden cambiar los planes, objetivos, políticas y/o programas, antes de que ocurran problemas costosos.

La metodología resalta el valor de la función de control radica en su relación con las demás etapas, en especial con lo planeado, con el otorgamiento de poder a los trabajadores y con la protección de los mismos.

Tres son los elementos clave:

a. Cómo se mide
b. Qué se mide
c. Contra qué se mide

Por último, si un indicador o estándar no es aceptable, se debe de identificar la causa de dicha variación y en las organizaciones en general, pero en especial en las PyMEs, una variable sumamente importante por la cual los estándares no se alcancen es precisamente la falta de habilidad para realizar partes críticas del proceso, de ahí que la capacitación ofrecida de acuerdo a las necesidades de la organización tenga un rol fundamental en esta etapa. Se debe preparar un informe ejecutivo con los aspectos relevantes, en el cuál se plasmaran las mejoras o la implementación realizada de los nuevos elementos que contribuyen a mejorar el desempeño de la organización.

Desde el punto de vista administrativo, las recomendaciones son el aspecto principal de nuestra metodología, por lo cual, éstas deben presentarse mediante un informe ante los miembros directivos de la organización. La aprobación e implementación de las recomendaciones deberán ser documentadas ante la dirigencia de la empresa para que éstas se conviertan en parte integral del informe final.

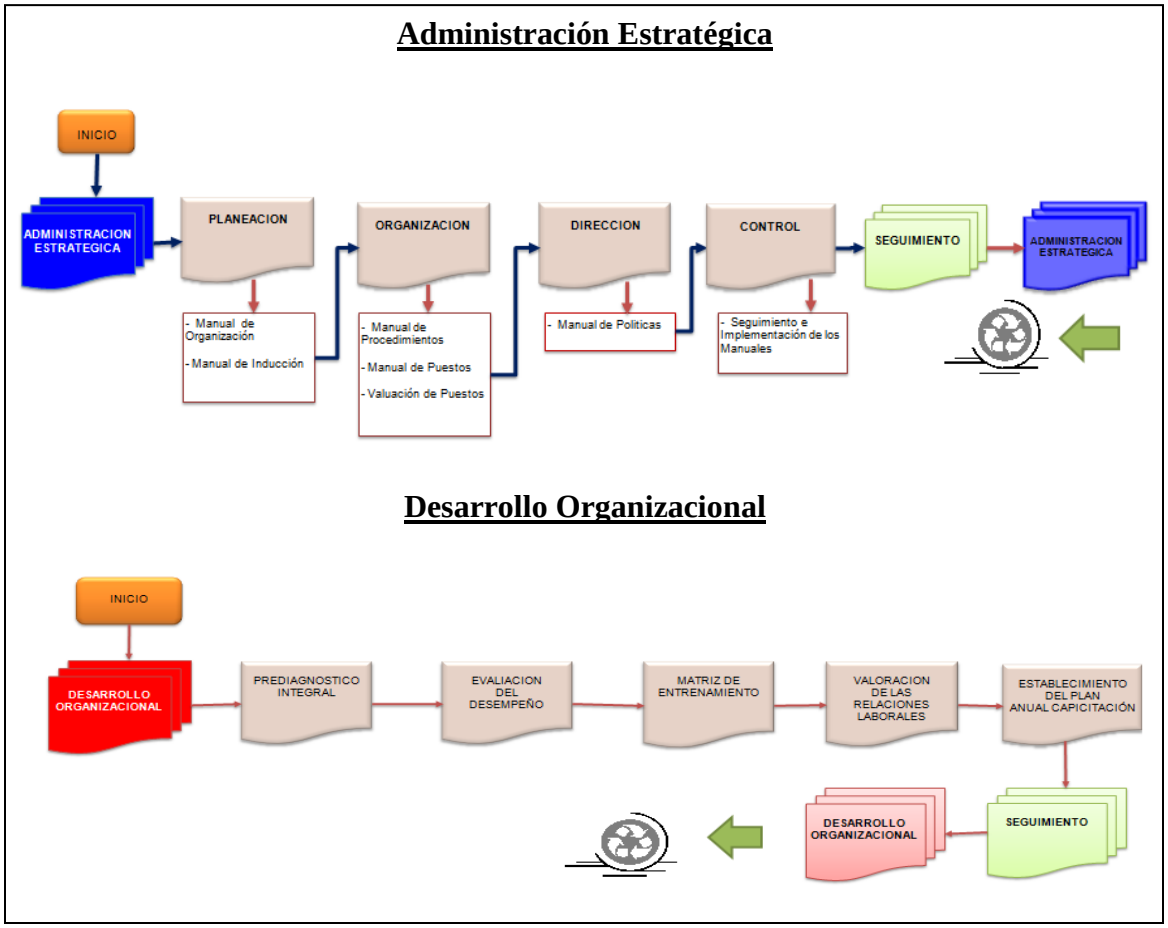
El informe final de la metodología administrativa debe incluir los siguientes puntos:

1. Propósito y alcance de la metodología aplicada
2. Procedimientos utilizados en la metodología
3. Exposición de hechos y problemática encontrada
4. Recomendaciones para resolver problemas futuros
5. Evaluación sobre el funcionamiento directivo

Es importante dejar en claro para la aplicación de la presente metodología, que los tiempos de cada una de las etapas aquí planteadas, deberán de ser lo suficientemente flexibles como para poder arrojar resultados similares en cada una de las empresas en dónde se pretenda llevar a cabo el servicio. Y es que el giro, número de trabajadores, profesionalización de la empresa, y demás factores mencionados anteriormente, pueden incluso omitir alguna de las etapas planteadas, ofreciendo con ello un servicio integral a la medida exacta de las necesidades de las empresas, teniendo sin embargo como base y soporte, la línea que marca la propia metodología con el fin de encontrar un orden lógico y obtener resultados probados a través de pasos consecutivos.

5. ***Seguimiento:*** Se deben comprobar los resultados de las medidas implantadas por la metodología y en su caso sugerir las medidas correctivas necesarias para su mejor efectividad. Posterior a esto se debe hacer una revisión periódica para evitar la obsolescencia, la cual afectaría en forma directa la eficiencia de la organización. El seguimiento se enfoca en la replantación continua de los siguientes aspectos:
   - Objetivo general
   - Lineamientos generales
   - Acciones específicas
   - Criterios para la ejecución de revisiones de seguimiento.

Figura 2. Esquema General.



Fuente: Elaboración propia con información de Grupo AIB, 2008.

3. Resultados y discusión

En cada una de las 18 PyMEs en las que se aplicó el modelo propuesto, se tomó en cuenta el momento específico en que fueron atendidas, la problemática detectada y se pondero la

importancia de cada una de las 5 áreas revisadas (administración, mercado, finanzas, producción y factor humano) con base a los porcentajes y estándares de cada empresa de acuerdo a su giro y actividad económica; de tal manera, las calificaciones y los diagnóstico obtenidos, son el reflejo de las generalidades que se proyectan en las organizaciones de la región.

La información de acuerdo a los sistemas de trabajo empleados se ha obtenido en base a la observación directa y a la información recabada en los cuestionarios estratégico integral y de matriz FODA a lo largo de varias sesiones con el personal clave y visitas periódicas a las mismas organizaciones.

Concretamente, los resultados que la metodología arroja para las diferentes organizaciones de acuerdo a las áreas analizadas se pueden resumir en los siguientes conceptos:

3.1. Área Administrativa

Por un lado, el área administrativa de las organizaciones atendidas presentan debilidades importantes que de no atenderse en el corto plazo, se pudieran ver reflejadas en el futuro inmediato con decisiones que no encuentren el respaldo documental adecuado y con vacíos de información que impiden la certidumbre al interior de las mismas, tanto de su rumbo y visión a mediano plazo, como de su destino inmediato.

Las responsabilidades se diluyen en la medida que las actividades no se encuentran bien definidas, la información de la estructura organizacional no está en la mayor parte de los casos respaldada por hechos y documentos que avalen la forma en cómo se hacen las cosas, en algunos casos incluso, lo anterior resta operatividad funcional; al grado de que el personal que conforma a las organizaciones, realiza sus actividades en gran medida en base a la experiencia obtenida en la propia empresa, lo anterior se refleja entonces en acciones que no se pueden medir y por lo tanto no se pueden evaluar. Todo queda entonces, en grandes esfuerzos aislados en dónde la percepción de la falta de objetivos generales, la realidad de no existir acciones específicas, y en especial, la carencia de canales de comunicación formales que se encuentren sustentados en políticas y procesos claros que enmarquen el comportamiento del personal y el resultado de sus acciones -tanto positivas

como negativas-, impiden la consecución de lo que los empresarios pretenden realizar (ver Tabla 5).

En algunos casos esto es particularmente preocupante, sobre todo si las organizaciones tienen planes de expansión, ya que todo crecimiento sin una planeación estratégica a todos los niveles pasa de ser gran oportunidad a potencial amenaza. La mayoría de estos casos requieren de trabajos en lo que se refiere a la administración de operaciones, es decir, se necesita diseñar, documentar y evaluar todos y cada uno de los procesos que conforman la organización; especialmente los procesos de producción, de ventas, de compras, de cobranza, etc., ya que sin estos, se estaría comenzando un trabajo de mejora administrativa sin bases sólidas.

Tabla 5. Área Administrativa.

CRITERIOS DE VIABILIDAD ESPECÍFICOS POR ÁREA ANALIZADA

Áreas de Evaluación		Criterios Generales	Calificación Ponderada*
		100%	**38.16%**
ADMINISTRACIÓN		76 puntos disponibles	**29 puntos obtenidos**
	1.1	Estructura Organizacional	03 de 12
	1.2	Planeación Estratégica	14 de 28
	1.3	Toma de Decisiones	06 de 09
	1.4	Políticas y Procedimientos	06 de 18

CRITERIOS DE VIABILIDAD COMPARATIVOS DE ACUERDO A LA EFICIENCIA

Áreas de Evaluación		CRITERIOS	Calificación Ponderada*	Criterios generales del Sector PyMEs		Gráfica (15)
		Muestra		Deficiente	Eficiente	
				EMPRESA		
Administración			%	%	%	
	1.1	Estructura Organizacional	**25**	60	82	**1**
	1.2	Planeación Estratégica	**50**	67	84	**2**
	1.3	Toma de Decisiones	**50**	70	87	0
	1.4	Políticas y Procedimientos	**25**	65	87	0

*Calificación ponderada de las 18 empresas PyMEs a las que se les aplicó el Cuestionario Estratégico Integral.

Fuente: Elaboración propia con información de Grupo AIB, 2008.

La estabilidad de las organizaciones en esta área descansa entonces en la constancia, dedicación y liderazgo de su principal fortaleza; la experiencia y capacidad de los empresarios que puede suplir en determinado momento, varias de las deficiencias básicas al momento de emprender alguna acción; sin embargo, es importante reconocer que la misma deficiencia en los canales de comunicación al interior de las empresas, impiden que la información estratégica llegue de manera oportuna, al momento de la toma de decisiones.

Siempre habrá que analizar si la filosofía organizacional de las empresas de la región está acorde o no, con las necesidades actuales de las mismas; en cualquiera de los casos, es importante transmitir la manera en como los empresarios observan a sus organizaciones en su conjunto, haciéndolos consientes de su responsabilidad de acercarla a todos los niveles operativos y directivos de sus empresas.

Por último es importante recordarle al empresario que es precisamente él, quién debe ser el principal factor de cambio en su empresa, la profesionalización en cada una de sus actividades deberá de motivar paulatinamente una mayor eficiencia en el personal a su cargo; la motivación y la cultura de calidad necesariamente tiene que venir desde quienes dirigen la organización.

3.2. Área de Mercado

En el área de mercado, las organizaciones marcan diferentes comportamientos en las ventas dependiendo del sector, la temporada y lo que produzcan o comercialicen; las bondades o limitantes del mercado, el prestigio de la marca y la calidad de lo que se produce o comercializa son también aspectos fundamentales.

Sin embargo, en la mayor parte de los casos no se encontró información que evidencie la planeación, estrategia, seguimiento o medición de los objetivos o estrategias que sustenten o fundamenten las variaciones en las ventas anteriormente descritas, debiendo anotar que la falta de compromiso por parte del personal es también una causa importante de variación en las mismas (ver Tabla 6).

Una mayor supervisión en los puntos de venta, siempre resulta como un tema a atender, y aún con todo, se puede establecer que las PyMEs en la región, presentan un conocimiento real de su actividad y del medio en que se desenvuelven, se sabe muy bien quién es el

cliente, se trata de satisfacer sus necesidades y la calidad de sus productos o procesos la conocen y la manejan adecuadamente.

Los registros de los clientes y la información documental en este sentido sin embargo, no permite en muchas ocasiones medir el potencial de desarrollo de las empresas, y por consecuencia no se puede establecer a ciencia cierta el principal nicho de mercado que deben atender por temporada y sobre todo, no está clara la manera en cómo se puede tener un mejor contacto con cada uno de ellos.

Tabla 6. Área de Mercado.

CRITERIOS DE VIABILIDAD ESPECÍFICOS POR ÁREA ANALIZADA

Áreas de Evaluación		Criterios Generales	Calificación Ponderada*
		100%	**63.16%**
MERCADO		76 puntos disponibles	**48 puntos obtenidos**
	2.1	Comportamiento de las Ventas	07 de 12
	2.2	Clientes	13 de 20
	2.3	Competencia	20 de 28
	2.4	Estrategia de Mercado	08 de 16

CRITERIOS DE VIABILIDAD COMPARATIVOS DE ACUERDO A LA EFICIENCIA

Áreas de Evaluación		CRITERIOS	Calificación Ponderada*	Criterios generales del Sector PyMEs		Gráfica (15)
		Muestra		Deficiente	Eficiente	
				EMPRESA		
Mercado			%	%	%	
	2.1	Comportamiento de las Ventas	**58**	40	65	**10**
	2.2	Clientes	**65**	65	73	**9**
	2.3	Competencia	**71**	45	70	0
	2.4	Estrategia de Mercado	**50**	55	85	**8**

*Calificación ponderada de las 18 empresas PyMEs a las que se les aplicó el Cuestionario Estratégico Integral.

Fuente: Elaboración propia con información de Grupo AIB, 2008.

El conocimiento general de las diferentes opciones o competencia directa con la que se enfrentan influye de manera positiva al interior de las organizaciones; aunque en este punto, en la mayoría de las empresas falta información documental que periódicamente permita monitorear los precios, promociones, e incidencias del mercado local.

La falta de una estrategia de mercado es sin duda la debilidad más importante en esta área hablando de las PyMEs atendidas en la región del bajío, y es que aunque se sabe quiénes son y cómo se pueden captar los clientes potenciales dentro de un marco de políticas básicas de venta y crédito; al momento de consolidar las diferentes factores que afectan la comercialización del servicio o producto, se encuentra que hay en realidad poca información conocida y divulgada en este sentido.

Poco en general se puede medir y evaluar con fundamento, por lo que los pronósticos de venta (ingresos), se vuelve una primera herramienta básica y esencial para comenzar a mejorar aspectos relacionados con la planeación estratégica de las organizaciones. Es indispensable mantener el enfoque al cliente: las familias celayenses, los turistas, los que regresan a la ciudad por temporadas, los empresarios, cada uno debe recibir un servicio distinto, porque sus necesidades son diferentes, sin embargo en su conjunto, las empresas deberá cumplir con las expectativas de cada uno de ellos a través del objetivo principal: ofrecer productos de calidad mediante un excelente servicio.

3.3. Área de Finanzas

El área financiera de las empresas por otra parte arroja resultados que se deben de analizar de diferente forma, se tiene que aclarar que nuestras opiniones en ningún momento tratan de ser concluyentes o rígidas, pero sobre todo en ésta área debemos de hacer énfasis en lo anterior, ya que es aquí en dónde se presentan diferencias sumamente marcadas que impiden por la diversidad de las empresas atendidas establecer un comportamiento general.

Sin embargo se pueden establecer algunas tendencias que en mayor o menor medida se encuentran en las PyMEs de la región: la falta de información contable en tiempo y forma como ejemplo es una de ellas, sobre todo si entendemos que por necesidad entre otros datos, ésta nos debe de arrojar datos confiables acerca de los costos del producto o servicio que se está ofreciendo; todo con la finalidad de establecer el correcto precio de venta, y es que la información que se genera en otras áreas, aquí debiera de ser plenamente corroborada (Tabla 7).

El manejo de pasivos y créditos en su caso contraídos es sin duda otro factor que se puede tomar como ejemplo y sin duda que se debe atender de forma urgente, ya que en no pocos

casos, las empresas carecen de la asesoría adecuada en este sentido, al grado de afectar de manera contundente la liquidez de la organización, y con ello, tanto la calidad del producto, como el capital de trabajo en el corto plazo.

Tabla 7. Área de Finanzas.

CRITERIOS DE VIABILIDAD ESPECÍFICOS POR ÁREA ANALIZADA

Áreas de Evaluación		Criterios Generales	Calificación Ponderada*
		100%	**43.02%**
FINANZAS		172 puntos disponibles	**74 puntos obtenidos**
	3.1	Contabilidad	04 de 24
	3.2	Rentabilidad	35 de 60
	3.3	Estructura Financiera	10 de 20
	3.4	Capitalización	05 de 12
	3.5	Liquidez	04 de 08
	3.6	Generación de Inf. Financiera	03 de 12
	3.7	Planeación Financiera	13 de 36

CRITERIOS DE VIABILIDAD COMPARATIVOS DE ACUERDO A LA EFICIENCIA

Áreas de Evaluación		CRITERIOS	Calificación Ponderada*	Criterios generales del Sector PyMEs		Gráfica (15)
		Muestra		Deficiente	Eficiente	
				EMPRESA		
Finanzas			%	%	%	
	3.1	Contabilidad	**17**	25	95	**12**
	3.2	Rentabilidad	**58**	66	85	0
	3.3	Estructura Financiera	**50**	60	63	**11**
	3.4	Capitalización	**42**	59	84	0
	3.5	Liquidez	**50**	61	83	0
	3.6	Generación de Inf. Financiera	**25**	57	81	0
	3.7	Planeación Financiera	**41**	70	95	**13**

*Calificación ponderada de las 18 empresas PyMEs a las que se les aplicó el Cuestionario Estratégico Integral.

Fuente: Elaboración propia con información de Grupo AIB, 2008.

Cabe mencionar en estas líneas, que se debe de poner especial atención no sólo a la manera en cómo se encuentra la situación fiscal de la empresa; la situación de la persona física responsable del negocio es también sumamente importante, los emprendedores que

iniciaron ya hace algunos años el mismo deben procurar observar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales, ya que no se puede entender que haya empresas sanas o sin utilidades y empresarios ricos y con problemas.

No se cuenta en la mayoría de los casos, con presupuestos formales de ingresos y gastos, ni por consiguiente con flujos de efectivo o controles reales que limiten el financiamiento por parte de la empresa de conceptos totalmente ajenos a su operación, no se encuentran proyectos del retorno de las inversiones realizadas, por lo que una vez más queda asentado que las decisiones se basan en la experiencia, el ánimo y la confianza de un producto o servicio de buena calidad que sin embargo, corre el riesgo de perderla por la falta de compromiso financiero o de preparación y cultura del propio empresario celayense.

En lo que respecta a las áreas de producción se puede decir que es precisamente ahí en dónde se generan la mayor cantidad de fortalezas al interior de las organizaciones, principalmente por el hecho de tratar de mantener una elevada calidad en los productos y servicios que ofrece. Se debe, sin embargo de revisar la base de costos de los productos o servicios que se ofertan, deben de estar debidamente sustentados y como se ha venido comentando, deben de permitir establecer comparaciones históricas que permitan en su momento realizar las actualizaciones de precios en base a información sólidamente respaldada.

La supervisión periódica de los diferentes inventarios (tanto en matriz como en sucursales) que conforman a las organizaciones de igual manera se vuelve fundamental, ya que sólo de esa manera se podrá tener certeza tanto de la información que ahí se maneja, como de las necesidades reales de compra, producción y todo lo que conlleva.

Los manuales de procesos deben ser creados y en la mayoría de los casos actualizados, una problemática detectada es que si bien es cierto las PyMEs de la región se preocupan por obtener ciertos sistemas que a través de las tecnologías de la información les permita tener un mayor control; también es cierto que desafortunadamente en algunos casos por falta de capacitación muy poca gente los maneja y en consecuencia, vuelve a la información generada con ellos, en tan sólo respaldos que se checan con algún otro tipo de control manual, duplicando actividades o sencillamente no siendo del todo confiables por no estar actualizados o mal alimentados.

Es en el área de producción es dónde se concentra la mayor parte de la inversión realizada por los empresarios, sin embargo, su mantenimiento en la mayoría de los casos deja mucho que desear, sencillamente en muy pocos casos se encuentra la programación de algún mantenimiento preventivo, lo cual ejemplifica la falta de trabajo en este sentido.

Es necesario establecer en la mayoría de los casos la capacidad de producción actual, y en base a ello planear y anticipar a través de la administración de operaciones, las necesidades de producción de acuerdo al crecimiento esperado en un determinado lapso de tiempo; lo que conlleva a anticipar y pronosticar los gastos directos (insumos, materias primas y mano de obra) y los gastos indirectos (envases, envolturas) de fabricación, las necesidades de espacio, de inversión en herramentales o utensilios, la valoración de las instalaciones y la organización de los procesos; todo esto porque en general, no se puede entender un proyecto de consolidación o en su caso de expansión sin antes hacer una valoración contundente del impacto en costos en el área de producción. Además, en todas las organizaciones analizadas se detectó la necesidad de generar información estadística en base a un servicio post - venta con la intención de mejorar el servicio ofrecido por la empresa.

Por último en lo que se refiere al área del factor humano, ésta representa en la mayoría de las organizaciones analizadas un parteaguas muy importante, ya que si bien es cierto el personal involucrado de manera independiente, trata de realizar su trabajo de buena manera, sus competencias laborales y el trabajo en equipo como tal deja mucho que desear, y es que lo único que puede suplir las deficiencias en un estructura organizacional débil, es precisamente la cohesión del personal de la organización.

Por ello la importancia en el sector de las PyME´s de definir correctamente las actividades y responsabilidades de cada puesto, ya que a medida que pasa el tiempo, se agrava la falta de seguimiento tanto de los proyectos planteados, como de la realidad operativa actual, ambos factores se ven reflejados en una falta de información cotidiana y en la nula evaluación de los resultados finales.

4. Conclusiones

La metodología propuesta puede ser aplicada a toda empresa, independientemente de la actividad u objetivo que persiga, de tal manera que las organizaciones sometidas a esta

forma de trabajar, puedan determinar efectivamente las carencias y áreas de oportunidad que pudieran resultar en el corto plazo un obstáculo para su óptimo desempeño.

Si bien es cierto que el área de producción representa más fortalezas que debilidades en las organizaciones, es verdad que muchos controles se suplen con la confianza y buena voluntad del personal involucrado, situación que sin demeritar en lo mínimo, debe cambiar en aras de propiciar la verdadera profesionalización de las empresas y enfrentar de mejor manera los cambios previstos.

Las PyMEs se encuentra en un momento en el cuál su futuro depende de las acciones que se tomen hoy, la omisión o el no emprender ninguna acción, también será factor en el futuro, por lo que las recomendaciones expresadas, buscan el planteamiento ordenado, de un plan de trabajo que permita el sólido crecimiento de la organizaciones.

Las PyMEs de la región de Celaya fallan por errores de gestión, técnicamente son competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa, conociendo estos antecedentes, el nicho de mercado de las PyMEs es muy interesante y grande.

5. LITERATURA CITADA

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa*. Prentice Hall. México, DF.

Kajihara, K. (2003). *Las Empresas Familiares: La realidad empresarial mexicana*. Boletín electrónico del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). http://boletin.itam.mx

Kuhlman, R. (1997). Negocios vs. Familia. *Entrepreneur*. Vol. 5, No. 12, pp. 28-29.

San Román, E. (2006). Los Retos de la Empresa Familiar. *Micro Empresa Mexicana* No.24 pp. 20-22.

SE (2006). *Programas de competitividad.* Secretaría de Economía, recuperado el 18 de Mayo de 2007. http://www.economia.gob.mx.

Ward, J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar*: *Planificación Estratégica de Crecimiento, Rentabilidad y Liderazgo Familiar duraderos*. Editorial el Ateneo. Buenos Aires, Argentina.