

MODELO DE CONSULTORÍA DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LA INTERVENCIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

José Porfirio González Farías

Profesor universitario del Instituto Tecnológico de Celaya

pepegofa@hotmail.com, pepegofa@todito.com

MODELO DE CONSULTORÍA DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LA INTERVENCIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Resumen

En este artículo se describe la caracterización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipymes) y la brecha que obstaculiza su competitividad. Se abordan el diseño de un modelo de consultoría que pueda ser aplicado en los Centros de Educación Superior, como posible instrumento que guíe la profesionalización de la mipyme. El modelo se ha aplicado con éxito en seis empresas de Celaya, Guanajuato comprobando su efectividad al mostrar los siguientes resultados en la más representativa: Retorno Sobre la Inversión de más del 60%, reducción del 42% en su cartera vencida, disminución de los gastos de venta en un 55.5%, de administración en un 23.6% y gastos financieros en un 34.1%.

Palabras Claves: mipyme, intervención, profesionalización, centro de educación superior, tecnología de la información.

Abstract

This paper describes the characterization of the Small Business, the breach that prevents its competitiveness. The design of a consultancy model that can be applied by the Superior Educational Centers like possible instrument which guides to the professionalization of the small business. The model has been applied successfully in six companies of Celaya, Guanajuato verifying its effectiveness when showing the following results in the most representative company: Return On the Investment of more of 60%, reduction of 42% in its overcome portfolio, diminution of the expenses of sale in 55,5%, administration in 23,6% and financial expenses in 34.1%.

Keywords: small business, intervention, professionalization, Superior Educational Center, technology of the information.

INTRODUCCIÓN

En tiempos recientes las economías latinoamericanas se han visto mermadas por la agresiva competencia internacional; tan sólo en México, en el año 2002 las exportaciones no petroleras hacia los Estados Unidos de Norte América crecieron en 1.1%, pero las de China lo hicieron en 22.4%, logrando finalmente, en el año 2003, desplazar al país como el segundo proveedor más importante de Estados Unidos (Smipyme, 2003).¹

Esta situación pone en evidencia la pérdida de competitividad que registra la economía nacional, debido a que la principal ventaja comparativa que atraía a los inversionistas (la mano de obra barata y abundante) resultó ser efímera frente a los costos salariales promedio de la economía china. Peor aún, al concluir el año 2004, del millón doscientos mil trabajadores que se incorporaron al mercado laboral, 500,000 quedaron en el desempleo, 300,000 migraron y 400,000 pasaron al sector informal (INEGI, 1999; Smipyme, 2003).

El Gobierno Mexicano ha reaccionado a este embate apoyando al sector económico que le es más rentable: las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (*mipyme*), ya que se ha clasificado como un eslabón de apoyo crítico para el crecimiento económico y contribuye significativamente a la creación de empleo (De la Garza, 2002; INEGI, 1999; Smipyme, 2003). Los intentos de fortalecimiento han adquirido formas de estímulos fiscales, créditos y fomentos económicos, entre otros. Sin embargo, esto no es suficiente si las *mipymes* mantienen su misma "forma de hacer las cosas"; se requiere por tanto, de herramientas (como la que se propone en este artículo) que permitan el incremento de la eficacia y eficiencia organizacional y por ende, de la competitividad.

RASGOS FUNDAMENTALES DE LAS MIPYMES

Las empresas se clasifican por criterios cuantitativos y cualitativos en todo el mundo. Su clasificación y la comprensión de su naturaleza, facilita conocer su problemática principal, sus ventajas y desventajas, además de las propuestas de solución que puedan garantizar su desarrollo. Las estratificaciones cuantitativas de las empresas por su tamaño son arbitrarias. No es posible plantear ninguna argumentación lógica o teórica que pueda justificar razonablemente una línea divisoria entre dos estratos, en la actualidad, con el avance de las tecnologías, es posible encontrar empresas de cinco empleados con presencia mundial y facturaciones anuales mayores al millón de dólares (Doppler y Lauterburg, 2002).

Los elementos cualitativos se basan principalmente en las características internas de la empresa como la dirección, su estructura organizacional y la propiedad (González, 2003; Harper, 2003; Klee, 2001; Leach, 2000; Revista Financiera, Ministerio de Economía del Brasil, 2003 [<http://www.fazenda.gov.br/>]), rasgos propios de las *mipymes* mexicanas; por este motivo, se considera que esta investigación debe ceñirse para estratificar el universo de las empresas, además del número de empleados, con una lógica más formal a una perspectiva cualitativa, en donde las *mipymes* del país pueden clasificarse en tres grandes grupos (Amat, 2001; Bridges, 1997; Irwin, 2000; INEGI, 1999; Smipyme, 2003):

1. Organizaciones caracterizadas fundamentalmente por la separación de la propiedad de la empresa y la toma de decisiones.
2. El grupo de empresas donde la propiedad y la toma de decisiones se encuentran reunidas en una persona o en un grupo familiar y no existen rutinas y procedimientos de gestión que garanticen su desarrollo.
3. Establecimientos económicos fundados y operados por individuos que han sido expulsados del mercado laboral o que responden a las necesidades de un mercado emergente.

¹ China superó con 13 mil 420 millones de dólares en exportaciones a México en el mes de julio por cuarto mes consecutivo [Reporte del 2 trimestre del 2004], logrando al finalizar ese año, un incremento de su Producto Interior Bruto del 9,5%.

A pesar de lo afirmado anteriormente, se considera que la pertenencia al estrato de las *mipymes* no es sinónimo de ineficiencia, éstas pueden existir por razones técnico-económicas (ser proveedoras de grandes empresas), para satisfacer ciertos segmentos del mercado o a la evolución del mismo (González, 2003; Samir, 2002). No obstante, la inmensa mayoría de las *mipymes* mexicanas pertenecen a este estrato por razones estructurales como la falta de recursos, de un estilo eficiente de dirección y de una visión que les permita alcanzar su desarrollo.

En México el 97.1% de las empresas del país son *mipymes*, en conjunto generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB), el 64% del empleo del país y el 44% de las inversiones (INEGI, 1999). Más del 90% de las *mipymes* son caracterizadas por ser familiares (De la Garza, 2002; INEGI, 1999) y se estima que el comercio informal (empresas familiares no contabilizadas en esta estadística) en conjunto generaría cerca del 50% del PIB si se formalizara y contribuyera a la hacienda pública (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2002; Smipyme, 2001).

SITUACIÓN PROBLÉMICA

Menos de la mitad de las *mipymes* mexicanas nuevas sobreviven por más de dos años (35%) y las que sobreviven lo hacen con pocas posibilidades de éxito, las caracteriza la incertidumbre al no existir precedentes o experiencia previa en la gestión de empresas, así como la falta de recursos de todo tipo. De ellas, una pequeña fracción se desarrolla dentro del grupo de empresas de alto rendimiento que lleva a la innovación y desempeño industrial, el 24% de las mismas sobreviven a través de la segunda generación, y solo el 14% trasciende a la tercera (INEGI, 1999; Smipyme, 2003).

Lo anteriormente expresado, marca la brecha entre las características de las *mipymes* mexicanas y su desarrollo, el cual depende de los siguientes factores:

- Internos*. Principalmente se encuentran: la falta de financiamiento, la capacidad para buscar oportunidades y relacionarse con el entorno, de ser eficaz y eficiente, la forma de dirección, la falta de profesionalización de la empresa y la formación. Estos tres últimos elementos son centrales para lograr el desarrollo de la *mipyme* en el proceso de cambio.
- Externos*. Condiciones del mercado, políticas y restricciones gubernamentales, entre otros.

SOLUCIÓN PROBLÉMICA

Para dar solución a la situación problemática, la Secretaría de Economía convoca a todos quienes guardan relación con un negocio o empresa: trabajadores, directivos, asociaciones, Centros de Educación Superior (CES), Gobiernos Estatales y Municipales, a que conjunten sus energías para convertirse en agentes promotores que fomenten una nueva cultura empresarial de medición, encaminada a la conservación y desarrollo² de las *mipymes*, que ofrezcan una solución aplicada a través de la consultoría, adecuada a los rasgos, singularidades y realidades de éstas en cada entidad, con resultados tangibles en un tiempo comprendido de los seis a ocho meses, dependiendo del tamaño de las mismas o del programa de mejora a implementar (Diario Oficial de la Federación, 2002).

² El desarrollo el definido por el autor de este artículo como "el crecimiento o mejoramiento de la eficacia y eficiencia, es llegar a una cualidad diferente de la situación actual".

Profesionalizar la empresa es un paso decisivo para lograr el desarrollo e incrementar su eficacia y eficiencia, para manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de los dueños y la empresa, una ventaja significativamente importante para la mayoría de las *mipymes*. Para el autor de esta investigación, profesionalización significa "llevar a la empresa de una gestión empírica a una científica, que conduzca al desarrollo empresarial permitiendo la transición de la empresa a través de etapas que la hagan más eficaz y eficiente". El nivel de desarrollo pretendido está definido en las siguientes etapas: orientación al producto, orientación al proceso y la orientación a la planificación. Aunque puede considerarse profesionalizada a una *mipyme* cuando la misma se encuentre en la segunda etapa de desarrollo.

Uno de los principales objetivos de la profesionalización, implica modificar la estructura de la *mipyme*; los principales problemas que hay que resolver en este aspecto se resumen en los siguientes puntos (Bridges, 1997; Harrington, 2003; Irwin, 2000; Porter, 2000c; Porter, 2001b): cómo funcionará la comunicación en la empresa, cómo se tomarán las decisiones, cómo se establecerán las pautas de manejo, cómo se determinarán las responsabilidades y se delegará autoridad, cómo se reconocerá y compensará el rendimiento.

Es necesario entonces, definir un procedimiento de intervención que ayude en el desarrollo organizacional de las *mipymes*, que permita hallar un justo equilibrio entre el cambio y la estabilidad, que satisfaga las necesidades de los implicados en el proceso (Consultor-Empresario), que pueda aplicarse en un período comprendido de seis a ocho meses, sea adecuado a los rasgos, características, realidades, necesidades particulares y las condiciones del entorno de las *mipymes*, partiendo del siguiente hecho (Smipyme, 2003):

La *mipyme* tiene rasgos comunes independientemente del sector al que pertenezca, y partiendo de que la consultoría es en esencia una solución del problema, el modelo deberá proporcionar la estructuración de la solución para el desarrollo, seleccionando los instrumentos necesarios para dar cumplimiento a las singularidades de la empresa.

Lo anteriormente expresado, permite formular la siguiente *hipótesis*: Si se diseña e implementa un modelo de intervención de consultoría que sistematice la profesionalización de las *mipymes*, se incrementará su eficacia y eficiencia.

El *objetivo general* que se tiene para dar cumplimiento a la hipótesis planteada es: Demostrar que la concepción y aplicación de un modelo básico de intervención, que tenga en cuenta los rasgos y particularidades de las *mipymes*, en conjunto con las herramientas necesarias que apoyen al proceso para lograr cambios a corto plazo, contribuye a la profesionalización de las *mipymes* y por ende, al incremento de su eficacia y eficiencia.

Los objetivos específicos son:

- Fundamentar la necesidad de elaborar un modelo de intervención de consultoría que se adecue a los rasgos distintivos de las *mipymes* en México.
- Proponer el modelo de intervención de consultoría sobre la base de la interrelación de la Teoría General de Sistemas y los Modelos de Consultoría, Cambio Organizacional, Análisis y Diseño Orientado a Objetos y herramientas de Gestión Organizacional y de Tecnología de Información.
- Validar el modelo propuesto en *mipymes* de Celaya, Guanajuato.

Por tanto, el objeto de estudio teórico son las *mipymes*, el sistema de gestión y desarrollo de las mismas vinculado con la actividad de la consultoría y el cambio. Poniendo como objeto práctico dos *mipyme* de cada sector empresarial (comercial, de servicios e industrial), que por sus características ilustran la situación por la que pasan la mayoría de las empresas de este estrato económico.

La *novedad científica* que presenta esta investigación, es la formulación de un modelo de intervención de consultoría para las *mipymes*, que se adecue a las restricciones actuales y futuras del entorno mediante la interrelación de los modelos mencionados, para que pueda ser aplicado por profesores y estudiantes universitarios.

Los principales aportes de la investigación son:

- Se superan las concepciones tradicionales de consultoría, al realizar los controles hacia el proceso del diagnóstico, garantizando el monitoreo de los cambios de manera más sistemática y consistente, lo que le confiere mayor fiabilidad a los resultados. Esto se logra por que el modelo propuesto incluye el Sistema Automatizado de Diagnóstico, creado por el autor.
- Se dota a los CES de un modelo de intervención de consultoría, que coadyuva a la profesionalización de las *mipymes*.

Los aportes de esta investigación desde el *punto de vista teórico*, son la demostración de la no factibilidad de los modelos consultoría y cambio organizacional existentes para la intervención adecuada a las *mipymes*, que la lleven a su profesionalización y por ende a su desarrollo.

Desde el *punto de vista práctico*, se diseña un modelo de consultoría ágil, econonómicamente accesible, adecuado a los rasgos y peculiaridades de las *mipymes* y que cumple con las restricciones impuestas como premisa para su aplicación, garantizando con ello la profesionalización y el desarrollo ordenado de la organización, contribuyendo al mismo tiempo, al mejoramiento de la eficiencia y eficacia.

Desde el punto de *vista social*, permitirá la creación de fuentes del empleo al desarrollar a las *mipymes*, y a la generación de empresas consultoras dentro de los CES que garanticen la recaudación de recursos financieros; la orientación en la búsqueda de nuevos conocimientos o la instrumentación de los ya existentes en beneficio del desarrollo del Sector Empresarial, al mismo tiempo que los CES incorporan las nuevas experiencias mediante el desarrollo de casos conducentes a la aplicación, en condiciones reales, de los conocimientos que reciben los estudiantes en su formación, elevando a su vez el nivel cualitativo de la enseñanza de los profesores a los niveles de excelencia que demanda la nación.

Desde el punto de *vista económico*, alargará el ciclo de vida de las *mipymes*, incrementará su aportación a la Hacienda Pública y por tanto incidirá en el desarrollo económico de las regiones, contribuyendo finalmente, en el incremento del PIB del país.

CONCEPCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA PARA ELABORAR EL MODELO

La *mipyme* necesita un cambio estructural y social que la lleve hacia su profesionalización; por sus rasgos y características, requiere de agentes externos como los consultores para descubrir la oferta oportuna de técnicas de operación y administración para dirigir dichos cambios, sobre todo en los aspectos humanos.

Cambio Organizacional

La planificación del cambio da a la organización la posibilidad de ser preventiva y de crear el futuro para lograr la adaptabilidad e incrementar la competitividad en un mundo globalizado. En sus esfuerzos de cambio, las empresas competitivas requieren asimilar constantemente conocimientos para innovar y mejorar sus procesos y productos.

Los modelos estudiados del cambio presentan singularidades (Anderson, 2002; Conger y Fulmer, 2000; Doppler y Lauterburg, 2002; Goldratt, 1992; González, 2005b; Hammer y Champy, 1993; Hammer y Champy, 1994; Heller, 2003; Heller, 2004; Kotter, 2003; Kotter y Cohen, 2002; Robbins, 2003; Senge, 2002; Stengel, 2003), no obstante, comparten rasgos esenciales donde falta la retroalimentación constante, debilitándolo, ya que no está acorde de las transformaciones actuales. Por tanto, el modelo tradicional y los estudiados, no son adecuados a las necesidades de las *mipymes*, por que en este tipo de empresas los cambios se dan en menor tiempo y con menor magnitud que en las grandes.

Consultoría

Las ofertas de consultoría existentes siguen un mismo proceso de intervención (Greenbaum, 2002; Greiner y Metzger, 1998; Lerner, 2003; Milan, 2002; Rasiel, 1998; Stern, 1998), que Shein y Beckhard (Milan, 2002) clasifican como el modelo tradicional de consultoría, estos autores aseguran que las casas consultoras sólo hacen algunas variaciones en el procedimiento pero en esencia realizan los pasos representados en la **Figura 1**.



Figura 1. Modelo tradicional de consultoría. Fuente: Shein, Beckhard, 2003. Foreword, 2da Edición. Addison-Wesley, Massachusetts.

En esta investigación se considera que el modelo tradicional de consultoría no es adecuado para las *mipymes*, ya que está determinado hacia las grandes empresas y adolece de retroalimentación sucesiva (el modelo sugiere realizarla sólo una vez durante la intervención), necesaria para hacer más ágil y rápido el proceso, además, el tiempo de aplicación del mismo va de más allá de los 18 meses.

Análisis y Diseño Orientado a Objetos

Se utiliza como herramienta para modelar por aproximaciones los procesos y subprocesos de la *mipyme*; determinar la situación actual, deseada y el esfuerzo para llegar a ella, logrando en un solo proceso cambiar:

- **La estructura organizativa.** Consiste en modificar ciertos papeles, acciones o relaciones que constituyen el patrón de funcionamiento de la empresa.
- **La tecnología:** Entre otras, implica desde modificaciones en los equipos que se utilizan, la forma de emplearlos y las interrelaciones entre actividades operativas.

La integración de los Modelos con la Teoría General de Sistema y la Ingeniería en Sistemas Computacionales

Para integrar los Modelos de Consultoría, Cambio Organizacional y el Análisis y Diseño Orientado a Objetos (ADOO), potencializar sus ventajas y hacer más flexible sus funciones, se utiliza la Teoría General de Sistemas (TGS) en un proceso único, en dónde al finalizar el mismo, pueda ser posible desarrollar software de alto desempeño adecuado a las características de la *mipymes* y como herramienta automatizada que apoye los cambios estructurales de la misma. Los modelos son acompañados de herramientas inherentes a sus procesos: diagnósticos empresariales, herramientas organizacionales y aplicaciones de software para la gestión y el control. La selección de las herramientas está en función de las premisas mencionadas anteriormente.

La TGS trata de concebir la organización como un sistema unitario e intencional, compuesto por elementos y subsistemas que se interrelacionan (Van, 2002); la consecución de un mayor o menor desempeño del sistema estará basado en el "cómo" se dan las interrelaciones de los elementos que lo conforman, es decir, el conocimiento³, que para efectos de esta investigación el autor define como "la forma en que fluye la información entre los elementos o subsistemas que conforman el sistema".

La interrelación entre los elementos y subsistemas, se refiere a los medios por los cuales se transmiten los conocimientos, incluyendo a las personas, las tecnologías, métodos y procedimientos por los que pueda fluir e incorpore (Trenholm, 2001; Webber, 2003):

- El elemento cliente.
- El flujo del producto-servicio (proceso) que la organización hace llegar al cliente.
- La visualización del modo en que se ejecuta realmente la secuencia organizada de actividades, traspasando las fronteras funcionales que contribuyen a lo largo del proceso.

DISEÑO DEL MODELO

Antes de hacer una descripción del modelo propuesto, se ofrecen las consideraciones hechas de los modelos a integrar en la propuesta de intervención y las razones fundamentales que condicionan la utilización de la modelación, así como los aspectos a tener en cuenta para su argumentación.

Consultoría. Se modifica la concepción tradicional de consultoría (**Figura 1**) al llevar la retroalimentación de la etapa de aplicación a la de diagnóstico, permitiendo el control y dando dinamismo al proceso de intervención, ya que los diagnósticos deben ser considerados durante todo el proceso de intervención como medida de control de los cambios organizacionales para adecuar el modelo a las pequeñas transformaciones.

Cambio Organizacional. Se toma como base fundamental en la propuesta del modelo la teoría de cambio de Kurt Lewin, ya que este representa los estadios por los que pasa la organización ante cualquier cambio para que realmente sea efectivo, no obstante, es importante tomar en cuenta las consideraciones hechas por Hammer, Levitt y Senge (Hammer y Champy, 1993; Hammer y Champy, 1994; Senge, 2002); por tanto, se puede concluir de este análisis que para garantizar el éxito del modelo propuesto, se deben combinar los mejores aspectos de cada uno de los modelos del cambio estudiados (Conger y Fulmer, 2000; Heller, 2004; Kotter, 2003; Kotter y Cohen, 2002; Robbins, 2003; Stengel, 2003)

³ Para esta investigación, la Gestión del Conocimiento es un ciclo que comprende la adquisición, asimilación, creación, empaquetamiento, distribución, aplicación y mantenimiento del conocimiento.

Descripción del modelo propuesto

Los aspectos a tener en cuenta para la argumentación de un modelo son las siguientes (Oldmsted, 2003):

1. Premisas. Son la base para poder simplificar la situación compleja

Las restricciones de tiempo impuestas por el GF para acceder a los fomentos o financiamientos que otorga como apoyo a este sector económico son: pre-diagnóstico: 1 semana, intervención: de 6 a 8 meses (en dependencia del alcance del proyecto) y el acceso al fomento económico: una vez por año.

2. Objetivos. Responde a la posibilidad de poder hacer las precisiones de las predicciones complejas

Dar respuesta a la convocatoria del GF con un modelo de intervención que ayude en el desarrollo organizacional y competitivo de las *mipymes*, que permita hallar un justo equilibrio entre el cambio y la estabilidad; que sea eficaz y eficiente, con resultados positivos en corto tiempo, centrándose en las necesidades particulares, los rasgos y restricciones de cada una de ellas y que se ajuste a las condiciones del entorno de México.

3. Principios. Son regularidades que deben tenerse en cuenta a la hora de aplicar el modelo

La modelación, pretende cumplir con las restricciones del GF, ser adecuado a los rasgos, características, realidades, necesidades particulares y las condiciones del entorno de las *mipymes*, que son muy específicos para las condiciones de México, partiendo de los siguientes hechos:

- El dueño de la organización puede ser capaz de proyectar el futuro de su empresa, pero el problema se centra en encontrar el desarrollo de las *mipymes* con intervención externa por una restricción gubernamental.
- La organización no puede cambiar si no hay participación (esto como un principio de cambio) de los involucrados en el proceso: Gobierno-Consultor-*mipyme*.
- La *mipyme* tiene rasgos comunes independientemente del sector al que pertenezca, y partiendo de que la consultoría es en esencia una solución del problema, el modelo deberá proporcionar la estructuración de la solución para el desarrollo, seleccionando los instrumentos necesarios para dar cumplimiento a las singularidades de la empresa.

Para las características de las *mipymes*, restricciones del tiempo de intervención y los intereses de los implicados este procedimiento deberá cumplir con las siguientes características:

- Apoyarse en los pequeños cambios para estimular.
- Debe de utilizar técnicas que permitan proveer y recoger la información de forma expedita a través de todos los participantes.
- Que la ayuda tenga en cuenta las características particulares del sistema de dirección de las *mipymes* y su cultura organizacional.
- Que el servicio sea económicamente factible para los empresarios y rentable para los consultores.
- Que promueva la Gestión del Cambio Organizacional y rompa la resistencia al desarrollo.
- Que sea flexible y pueda aplicarse con la colaboración de profesores y estudiantes universitarios.

4. Procesos. Son las grandes etapas que reflejan las entradas y las salidas, teniendo como salida el objetivo y a partir de la salida determinar la entrada.

Para definir el proceso de intervención, se analizaron diversas metodologías de la Gestión por Procesos (Galloway, 2002; Harrington, 2003; Harrington, 2004; Rummler y Brache, 2003; Van, 2002; Webber, 2003); en base a ellas diseñó los pasos, que según la experiencia del autor de este artículo, pudieran adaptarse en tiempo y forma a las necesidades de las *mipymes*. Las mismas se ven ilustradas en la Figura 2, la cual hace énfasis en las herramientas de Tecnología de Información (TI) y su influencia en el modelo de intervención propuesto:

Se comparan los resultados del diagnóstico arrojados por el Sistema Automatizado de Diagnósticos (SAD) con los objetivos que fija el marco estratégico de la empresa. Se identifican los asuntos críticos del negocio y se determina el proceso que buscará el mapa de la solución.



Figura 2. Concepción del modelo de intervención de Consultoría para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Se aplican las tarjetas Clase-Responsabilidad-Colaborador (CRC), para detectar las dificultades que presentan en la práctica actual las funciones y actividades asociadas a los procesos clave, que son objeto de estudio.

Se identifica y evalúa un proceso a la vez, para ver si frenan o contribuye al logro de los objetivos de la intervención. Se modelan y documentan, desde la perspectiva del ADOO, los procesos en los niveles que se requiera, con el fin de dar a conocer las actividades, recursos, comunicaciones, roles y requerimientos para el cambio.

El diseño de los procesos tiene como objetivo establecer la documentación, las normas y procedimientos a considerar en su funcionamiento. Constituye una herramienta para formar y guiar a los trabajadores que intervienen en el desarrollo del proceso en cuestión, constituyendo la referencia para determinar la calidad del mismo.

Se analizan los registros actuales y óptimos de los procesos, para determinar los esfuerzos que se tienen que realizar para lograr el cambio deseado. A partir del estudio de los registros de las transacciones enmarcadas en el proceso, analizar el historial del mismo con vista a definir las regularidades principales de su funcionamiento y la estructura del costo agregado por el proceso.

Si no han pasado de seis a ocho meses, se reinicia el proceso con la evaluación y análisis del diagnóstico

5. Herramientas. Constituyen los instrumentos en los cuales se apoyará el modelo para llevar a cabo los procedimientos.

Es competencia del consultor determinar las herramientas organizacionales y de TI que usará en dependencia de las singularidades de la *mipyme*, así como la elección de la cartera de talleres y simuladores para la formación y/o capacitación, útiles para reforzar los cambios sociales, estructurales y tecnológicos. Aunque pueden ser utilizadas otras herramientas, las que se ofrecen en esta investigación son las mínimas suficientes para garantizar el éxito y pueden clasificarse en: *organizacionales* (matriz objetivo-impacto, matriz impacto-viabilidad, matriz de análisis de datos, documentos y registros, matriz de prioridades, matriz de procesos clave, diagrama de decisión de proceso, diagrama matricial de metas-estrategias y diagrama de contingencia, entre otras), *Informáticas* (Herramienta para la creación de Modelos Orientados a Objetos, para la planificación, organización, comunicación de información e ideas, para programar y realizar un seguimiento de todas las actividades para supervisar su progreso) y de *formación* (Se utiliza una cartera de cursos para la generación de competencias y habilidades gerenciales, con el objeto de reducir la resistencia al cambio y para consolidar la nueva forma de hacer y ver las cosas en la empresa.).

6. Sistema de control o retroalimentación. Punto de evaluación sistemática que utiliza el modelo para el mejoramiento de los objetivos y el ajuste de los procedimientos

La retroalimentación sirve como punto de control, el modelo propuesto ofrece dos de ellos para evaluar mensualmente los avances y las desviaciones (**Figura 2**):

- El primero es de carácter general, se realiza entre las fases de la *consultoría* y la fase de *gestión del cambio*, con el objeto de verificar si las propuestas de mejora han sido acogidas o no, determinando si se requiere mayor reforzamiento en el aspecto cultural.
- El segundo se da en el *modelado de la solución propuesta* y el análisis de las propuestas de mejora, de tal manera que se pueda garantizar que el nuevo diseño estructural y tecnológico está en concordancia con la estrategia del negocio.

Se controla el avance de cada uno de los proyectos de mejora individualmente y la ejecución del programa de implantación de las soluciones en general, evaluando si el impacto de las mejoras se acerca al cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados.

CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo, se obtiene un modelo de intervención de consultoría que tuvo como base para su fundamentación los aspectos en los cuales se precisan las premisas para su implantación, el objetivo concreto, los principios en que se basa, los procesos, los procedimientos y sistemas de control del modelo propuesto. El mismo, se ha aplicado y perfeccionando desde el año 2002 en seis empresas, las cuales representan claramente el contexto y las situaciones en el que se desenvuelven miles de organizaciones en el país.

A manera de ejemplo, se presenta como resultado la empresa que tuvo mayor impacto después del proceso de intervención (Distribuciones Catusa S.A. de C.V.), la cual alcanzó y rebasó sus metas. La implementación de la propuesta resultó en un Retorno Sobre la Inversión de más del 60% y una reducción del 42% en su cartera vencida al final de la última iteración, además de los siguientes indicadores planteados durante el diagnóstico clip: disminución de los gastos de venta en un 55.5%, de administración en un 23.6% y gastos financieros en un 34.1%.

BIBLIOGRAFÍA

ALAN, S. *Design Patterns Explained: A New Perspective on Object-Oriented Design*. [2da. Ed.]. USA. Addison Wesley. 2003.

AMAT, M. *La continuidad de la empresa familiar*. [1ª ed.]. España. Ediciones Gestión 2000. 2002.

ANDRIANI, C. [et al.]. *El nuevo Sistema de Gestión para las PYMEs: Un reto para las empresas latinoamericanas*. México. Editorial Norma. 2002.

Banco Nacional de Desenvolvimento Económico y Social, Brasil, [2003], www.bnde.gov.br

BELLIN, D y SUCHMAN, S. *The CRC Card Book* [3ra Ed.]. Addison Wesley. 2003.

BISWAS, S. y TWITCHEL, D. *Management Consulting*. [2da Ed.]. New York. John Wiley & Sons. 2002.

BOOCH, G. *Object-Oriented Analysis and Design with Applications*. [2da ed.] USA. Addison-Wesley. 1998.

BRIDGES, W. *Usted, S.A.: formulas para crear su propia empresa o desarrollar un autoempleo*. [2da Ed.]. México. Editorial Grijalbo. 2003

BURKE, W. *Organization Change: Theory and Practice*. USA. Sage Publications. 2002.

Confederación Patronal Mexicana [2003], www.coparmex.org.mx/index.htm

Corporación de Fomento a la Producción, CORFO, Chile [2003], www.corfo.cl

DE LA GARZA, C. *Evaluación del desempeño del Mico, Pequeño y Mediano Empresario ante el Cambio Organizacional, un estudio en el Estado de Guanajuato, México*. Tesis Doctoral, ESCA Sto Tomás IPN. México.

DICHTER, S. *El liderazgo en los procesos de cambio*. [3ra Ed.]. Boston. Harvard Business School Press. 2002.

DOPPLER, K. *Change Management*. Boston. Harvard Business School Press. 2001.

EQUIHUA, J. *La Empresa Media*. Seminario de la Empresa Media. Diciembre 2002. México.

GALLOWAY, D. *Mejora Continua de Procesos*. [2da Ed.]. España. Ediciones 2000, 2004.

GONZÁLEZ, F. (et al.). *Diseño de Empresas de Orden Mundial*. México. FeGoSa- Ingeniería Administrativas. 2003.

GRABINSKY, S. *La Empresa Familia*. [6ª Ed.]. México. Editorial Centro Emprendedores. 2003.

GREENBAUM, T. *Manual del consultor, guía completa para lograr el éxito como consultor*. [3ra Ed.]. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 2002.

GREINER, L. y METZGER, R. *Consulting to management*. [3ra Ed.]. New Jersey. Prentice-Hall. Pág. 7. 2003.

- HAMMER M., Champy, J. *Reingeniería*. [6ta. Ed.]. Colombia. Editorial Norma. 2002.
- HAMMER M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. [3ra Ed.]. Londres. Nicholas Brealey. 2002.
- HARPER, M. *Small Business In The Thirth World*. [2da. Ed.]. Gran Bretaña. The Bath Press. 2003.
- HARRINGTON J. *Administración total del mejoramiento continuo*. [2da. Ed.]. Colombia. McGraw Hill. 2003.
- HARRINGTON, J. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. [2da Ed.]. Colombia. McGraw Hill Interamericana. 2004.
- HELLER, R. *El arte de gestionar los cambios*. [2da. Ed.]. Barcelona. Grijalbo Mondadori S.A. 2004.
- HERNÁNDEZ, D. "La participación de la MIPYME en la Economía del Estado de Guanajuato". Tesis de Maestría. 2004.
- Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (INEGI). Censo Económico, 1999. [2003] www.inegi.gob.mx
- IRWIN, D. *Enhancing the competitiveness of small business in global economy*. OECD. Pág. 3-4. 2000.
- JACOBSON I. (et al.). *Object-Oriented Software Engineering: A Use Case Driven Approach*. [3ra. Ed.]. ACM Press y Addison-Wesley. 1998.
- KAPLAN, R. *Cuadro de mando integral*. Madrid. Editorial Gestión 2000. 2000.
- KAPLAN, R. y COOPER, R. *Coste y Efecto: cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Madrid. Editorial Gestión 2000. 2000.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. 2004.
- KARLOF, B. *Práctica de la estrategia en la empresa familiar*. [2da. Ed.]. Argentina. Ed. Vergara. 2003.
- KLEE, J. *La Dirección de Empresas Medianas y pequeñas*. [3ra Ed.]. México. Editorial Mexicana, S.A. 2001.
- KOTTER, J. *Leading Change*. McGraw Hill Interamericana Editores, México. 2003.
- KOTTER, J. y COHEN, D. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. [2da Ed.]. Harvard Business School Press. 2004.
- LEA, J. *La sucesión del management en la empresa familiar*. [2da Ed.]. Argentina. Ed. Vergara. 2003.
- LEACH, P. *The Family Business*. [2da. Ed.]. USA. Stoy Hayward, 2000
- LERNER, M. *Vault Guide to the Top 50 Management and Strategy Consulting Firms*. [6ta Ed.]. USA. Vault Career Library. 2003

LONGENECKER G. (et al.). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. México. Intrenational Thomson Editores, S.A. de C.V. 2001.

MEGGINSON C. (et al.) . *Successful Small Business Management*. [8va Ed.]. USA. Richard D. Irwin, Inc. 2003.

MICHAEL, S. *Técnicas para el cambio organizacional*. [4ta Ed.]. México. Mc Graw Hill. 2004.

MILAN, K. *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. [3ra Ed.]. México. Editorial Limusa. México. 2002.

OLDMSTED, E. *Metodología para la creación de modelos*. Harvard Business School Press. 2004.

PATERNÒ, F. *Model-based design and evaluation of interactive application*. Springer-Verlag, USA. 2000.

PORTER, M. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. [2da Ed.]. Mexico. Editorial Diana. Pág. 29. 2001.

PORTER, M. *Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental*. [27ª Ed.]. México. Compañía Editorial Continental. 2001.

Porter, M. Microeconomic Competitiveness. World Economic Forum home page. [2003] www.weforum.org

Presentación de COINFIN (2002): Financiamiento a la Microempresa en México: Situación Actual y Propuestas. FUNDES. México.

RASIEL, E. *The McKinsey Way*. USA. McGraw Hill. 1998.

Revista Financiera, Ministerio de Economía del Brasil, Febrero del 2003. p 12-13. <http://www.fazenda.gov.br/>

RUMMLER, G. y BRACHE, A. *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*. [3ra Ed.]. USA: Jossey – Bass Publishers. 2003.

SCHEIN, E. *Process Consultation: It's Role in Organization Development*. [2da Ed.]. Addison-Wesley Old Series. 2002.

SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. [2nd. Edition]. USA. Addison Wesley. 2002.

Servicio Brasileño de Apoyo a las micro y pequeñas empresas (SEBRAE). [2003] www.sebrae.com.br

STERN, C. *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*. Canada. John Wiley & Sons. 1998.

Subsecretaría para la Micro, Pequeña y Mediana empresa, México. (SMIPYME). [2003] www.contactopyme.gob.mx

VIALOG Group Communications. *Introduction to Process Redesigning*. [2da. Ed.]. USA. VIALOG. 2004.