



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
Facultad de Contaduría y Administración
Unidad de Posgrado e Investigación

**ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA EMPRESA “BANQUETERA
YUCATECA”**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Presenta:

DANIEL JESÚS RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

Mérida, Yucatán, México, Julio 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	
1.1. Diagnóstico organizacional.....	2
1.2. Modelos de cambio organizacional.....	10
1.3. Formalización y organización de procesos.....	13
1.4. Conclusión.....	25
CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO	
2.1. Ambiente externo de la empresa	27
2.2. Antecedentes de la empresa.....	30
2.3. Ambiente interno de la empresa.....	31
2.4. Conclusión.....	40
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO	
3.1. Análisis integral.....	42
3.2. Análisis específico.....	48
3.3. Conclusión.....	73
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Discusión de resultados	75
4.2 Conclusiones.....	78
4.3 Recomendaciones o Propuestas.....	78

REFERENCIAS.....85

ANEXOS.....87

Anexo 1 – Guía de entrevista a directivos

Anexo 2 – Guía de entrevista a empleados

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla1.1	Etapas para evaluar a una organización.....	3
Tabla1.2	Etapas fundamentales de la gestión de procesos.....	16
Tabla 1.3	Factores para la identificación y selección de los procesos.....	16
Figura1.1	Ciclo de Shewhart o Deming.....	20
Figura 2.1	Organigrama de la Empresa "Banquetera Yucateca".....	34
Tabla 2.1	Funciones del personal.....	36
Tabla 3.1	Análisis FODA.....	47
Tabla 3.2	Análisis de respuestas de encuesta a empleados.....	50
Tabla 3.3	Matriz de priorización.....	57
Tabla 3.4	Análisis de Factores Internos y Externos.....	59
Tabla 3.5	Análisis de procesos y Diagrama OTIDA.....	63
Tabla 4.1	Ciclo PDCA de Deming.....	79

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se presenta un análisis de los principales procesos de “Banquetera Yucateca”, empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el mercado dedicado a la planeación y logística de eventos sociales y banquetes.

La razón por la que esta empresa decidió participar en este proyecto fue porque jamás había realizado este tipo de análisis en su organización.

Este proyecto resulta benéfico para la organización, ya que al brindar las facilidades y el tiempo de las personas que dirigen y laboran en ella se logró recabar la información necesaria para el adecuado análisis de los principales procesos de los departamentos que integran la empresa.

El principal objetivo de este proyecto fue analizar los procesos de la organización mencionada, a través de la herramienta Operación, Transporte, Implementación, Demora y Almacenamiento (OTIDA) para poder sentar las bases para la elaboración de un manual de procedimientos y perfil de puestos adecuado para la organización, ya que actualmente no existe.

El objetivo específico consistió en identificar aquellos procesos que debían ser mejorados para así poder lograr una mejor eficiencia en los procesos y productividad de los empleados, así como una mejora en la calidad del servicio que Banquetera Yucateca ofrece a sus clientes, todo esto basado en el ciclo de Shewhart o Deming como se conoce mundialmente y las herramientas básicas y de gestión propuestas para la mejora continua de sus procesos.

Este análisis se realizó utilizando una metodología comprobada como lo es la evaluación integral propuesta por Jack Fleitman en su libro sobre Evaluación Integral. Además, se utilizaron algunas herramientas para recabar información en la fase preliminar como son las entrevistas guiadas a los gerentes de las distintas áreas, cuestionarios de clima organizacional aplicados al personal de la empresa y la observación directa de las actividades en las distintas áreas. En la fase integral se realizó el análisis FODA con sus respectivas estrategias. Para finalizar, el diagnóstico específico se llevó a cabo mediante el uso de las herramientas necesarias para la

determinación de la problemática específica a resolver como son la matriz de priorización y el diagrama de flujo OTIDA.

La única limitación que se enfrentó durante la intervención a Banquetera Yucateca fue la falta de información financiera, la cual fue solicitada, pero no fue proporcionada por la organización, ya que no cuentan con los estados financieros básicos.

El presente documento está integrado por cuatro capítulos, en el primero se abarca el marco teórico sobre el cual está fundamentado el diagnóstico organizacional que incluye la evaluación integral propuesta por Fleitman (1994), el modelo de cambio de ocho pasos de Kotter (1997), los conceptos de gestión de procesos relacionados a la organización, así como la adecuada formalización de los procesos claves en la operación de la organización mediante el diagrama OTIDA y el ciclo de Shewhart o Deming citado por Deming (1989).

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes de la organización, el ambiente interno y externo que la afectan, el análisis del funcionamiento de cada una de las áreas que la componen, así como las conclusiones obtenidas de dicho capítulo.

En el tercer capítulo se aborda el análisis del diagnóstico integral y específico de la organización con el uso de herramientas tales como el análisis FODA, IFAS, EFAS, así como la matriz de priorización y diagrama OTIDA para el análisis específico y sus respectivas conclusiones.

Finalmente, en el cuarto capítulo se describen a detalle los resultados obtenidos, las recomendaciones, conclusiones y la propuesta de mejora sugerida a la organización.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

El propósito del presente capítulo es presentar las bases teóricas sobre el diagnóstico organizacional y procesos de cambio organizacional, así como la organización y formalización de los procesos claves de la organización a través de la gestión de procesos y gestión de calidad.

1.1. Diagnóstico organizacional

Existen múltiples definiciones de Diagnóstico Organizacional, una de las que podemos destacar es la citada por Audirac (2014) en su libro Desarrollo organizacional y consultoría, en el que describe su definición de diagnóstico, el cual consiste en obtener información válida acerca de la organización, implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización (Audirac, 2014). Él también enumera seis razones por las cuales debe llevarse a cabo un diagnóstico en una organización:

1. Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados (Áreas de oportunidad).
2. Permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
3. Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
4. Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.
5. El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno.
6. El diagnóstico en algunas situaciones es una intervención completa.

Vidal (2004, p.20) define diagnóstico organizacional como: “el proceso de comparación entre dos situaciones: la presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico”.

En este sentido, el diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

La metodología que se empleó para ejecutar la evaluación a la organización está basada en la metodología propuesta por Fleitman (1994) la cual incluye seis etapas de las cuales solo se consideraron las cuatro primeras para este proyecto. A continuación, se presentan estas etapas:

Tabla 1.1 Etapas para evaluar a una organización

Etapa	Nombre de etapa	Informes y programas
1	Análisis preliminar	Propuesta Inicial y programa general
2	Revisión Integral	Diagnóstico general y programas específicos
3	Evaluación Especifica	Diagnóstico específico por área evaluada.
4	Opiniones y Recomendaciones	Informe final y ejecutivo
5	Programa de implementación de recomendaciones	Informe de avance de implantación de recomendaciones
6	Evaluación de las mejoras obtenidas	Informe de resultados y beneficios

Fuente: Fleitman (1994)

En el análisis preliminar se pretende obtener una visión general de la empresa. En esta etapa se selecciona a los directivos a entrevistar y se realizan las primeras entrevistas, lo cual permite establecer un criterio para elaborar la estrategia de cada una de las etapas de la ejecución del diagnóstico. Con esta información se realiza un análisis que

permite tener un conocimiento general de la empresa o entidad y con ello se elabora una propuesta inicial del diagnóstico.

En esta etapa también se definen con los directivos, los estudios, las técnicas y los criterios de medición y el programa general de la evaluación.

Otras actividades que se realizan en esta etapa son: la planeación y conducción del reconocimiento, la cual incluye: solicitud y recopilación de información, base legal, manuales de organización, sistemas y procedimientos, políticas institucionales y catálogos; planes, programas y presupuestos generales y específicos; controles institucionales; información financiera y contable; facturas, remisiones, documentos por cobrar, documentos por pagar; pólizas de diario; pólizas de ingreso; estados de cuenta de clientes y cheques mensuales; presupuestos de programas, plantilla del personal; número de empleados o trabajadores; número de vendedores; número de personal de confianza; currículo de mandos medios y superiores; contratos laborales; instrucciones y acuerdos diversos; estrategias de comercialización e imagen; información comercial; competidores principales; penetración en el mercado; productos que elabora y/o comercializa; proveedores principales; clientes principales, estadísticas de ventas; número de clientes; pedidos de clientes.

La información recopilada se registra y documenta de inmediato en un sistema de control previamente establecido.

Posteriormente, en una vista de campo, se identifican las instalaciones de la empresa y en ellas se tienen pláticas informales con algunos de los directivos con la intención de identificar la magnitud y volumen de operaciones.

Así mismo, se realizan entrevistas y la aplicación de cuestionarios preliminares con los empleados dentro y fuera de la empresa.

En la propuesta inicial se contestaron cuatro preguntas claves:

¿Qué se pretende hacer?

¿Quién lo va a desarrollar?

¿Cuándo se va a realizar?

¿Cuánto va a costar?

En respuesta a la última pregunta, se tiene que, debido a que este proyecto es un trabajo terminal de maestría no tendrá ningún costo para la organización.

En la bitácora del trabajo se anotan los datos referentes a la empresa, como son: la fecha de constitución, el propósito para el que fue creada, su estructura legal, el mercado en el que se desarrolla, los integrantes del consejo de administración, los nombres de los principales directivos, el número de personas que trabajan en cada área, el marco de referencia de:

Condiciones ambientales:

- Externas: sociales, tecnológicas, económicas, de mercado, políticas y legales.
- Internas: orgánicas y contractuales financieras.

Aspectos relacionados con la existencia de:

- Objetivos, planes, programas, presupuestos, políticas y normas.
- Manuales administrativos, métodos, procedimientos y sistemas de control.

Aspectos relacionados con la existencia de programas de:

- Calidad total y mejora continua,
- Capacitación,
- Modernización,
- Cambio estructural y
- Aspectos críticos para el logro de los objetivos.

Además, se realiza un análisis y evaluación del sistema de control interno, evaluación preliminar del sistema de control interno en cuanto a su eficacia para proporcionar información veraz y oportuna que corresponda a las necesidades de la empresa, principales fortalezas y debilidades de los sistemas, identificación de los sistemas de medición, aspectos relacionados con los servicios, la rentabilidad y la competitividad.

Identificación y evaluación de fortalezas y debilidades de la empresa.

Revisión Integral

En esta etapa se realizan las pruebas de evaluación y se lleva a cabo una investigación de campo profunda, aplicando cuestionarios específicos por área.

El programa cubre el estudio, análisis y examen de: El entorno o medio ambiente, la estructura de la organización, los planes comerciales, financieros y de operación, los objetivos, programas, procedimientos y controles, la eficiencia en el manejo del personal y la economía y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y técnicos, los sistemas de administración, operación y comercialización, comunicación, informática, información gerencial y de control interno, el clima laboral, la coordinación interna, el flujo de las operaciones, los programas y proyectos específicos, la planeación estratégica y prospectiva del negocio, la implantación de procesos de mejoramiento continuo, el personal clave de la empresa, la función social, el crecimiento histórico, la experiencia y prestigio y el alcance de sus beneficios.

Definición de áreas críticas

Con los estudios preliminares se determina el área o las áreas con una problemática más profunda. Una vez definidas las áreas críticas se procede a elaborar una propuesta de evaluación específica para cada una.

Los argumentos para definir las áreas críticas deben ser lo suficientemente contundentes para efectuar una evaluación específica y deberán ser la base de ésta.

Diagnóstico General

En esta etapa de la metodología se establece el marco de referencia, el campo de acción de la empresa, su problemática, el ambiente del control interno, así como su operación y administración en lo general.

Con base en este estudio, se elabora el diagnóstico general que es la base para la formulación de opciones de acción y sugerencias para mejorar la productividad y calidad de la empresa.

En el diagnóstico se da una visión global y dinámica de la empresa, se informa sobre el descubrimiento de fortalezas y oportunidades, así como de ineficiencias y debilidades y el cálculo del impacto de estas en el equilibrio de la empresa.

Este documento contiene la siguiente información:

Forma y grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas económicas, financieras, sociales y tecnológicas, el grado en el que los programas logran su cometido, la eficacia y economía en el uso y manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, la eficacia de los sistemas, procedimientos y controles, el comportamiento de cada programa con respecto a sus metas, la asignación de recursos por programa, el cumplimiento de programas y proyectos específicos, la operación, la comercialización, la dirección de la empresa y los servicios, las relaciones públicas y la implantación del concepto de calidad total de la empresa, la capacidad exploratoria, creativa, innovadora y anticipativa, la observancia de la normatividad, el ambiente laboral, los hallazgos y situaciones detectados, las fuerzas y debilidades de la empresa, los problemas y oportunidades internos, las oportunidades y amenazas externas, el grado de eficiencia, eficacia y economía de la empresa en lo general y por área revisada, la posición estratégica de la empresa, las áreas críticas de la empresa que impiden su desarrollo.

Evaluación específica

En esta etapa se hace una revisión exhaustiva e intensiva para conocer profundamente la problemática del área o proceso crítico que se haya decidido evaluar.

Con base en los comentarios de los directivos de la empresa en la presentación del diagnóstico general se afina el programa de evaluación específica para cada área crítica y que puede perjudicar el desarrollo de la empresa, los pasos a seguir son:

Elaborar un programa de trabajo que deberá contener objetivos, alcances, el trabajo y las posibles estrategias a seguir, definir estudios, técnicas de apoyo, criterios de medición y adaptar cuestionarios específicos para las áreas que se vayan a evaluar, elaborar una investigación adicional y comprobatoria de campo en donde: Se define la

información complementaria que se haya solicitado por los encargados de las áreas que se vayan a auditar, se recopila, registra, analiza, clasifica y valida la información, se verifica y analiza la información, y se seleccionan las pruebas, se establece un programa de entrevistas con el personal del área y se aplican los cuestionarios y guías definitivos.

Una vez elaborados los cuestionarios se inicia la investigación en cada área, proceso o sistema, según sea el caso. Se investigan los siguientes aspectos: Objetivos, planes, programas, sistemas, procedimientos y controles, uso de recursos materiales, técnicos y financieros asignados, la calidad del personal, la posición estratégica del área en la empresa, los informes que el personal del área presente a sus superiores, el desarrollo técnico-administrativo y el uso de nuevas técnicas administrativas.

Solución de problemas específicos

El objetivo es proporcionar un método para solucionar problemas que se detecten en las diversas evaluaciones que se realicen durante la revisión a las áreas que se hayan identificado como críticas y limiten el desarrollo y crecimiento de la empresa. Las etapas que lo integran son: formulación del problema, recopilación e investigación de información, análisis del problema, procedimientos y pruebas de evaluación y selección de soluciones.

Al terminar la evaluación específica, se estará en la posibilidad de efectuar un análisis integral de la empresa, pues ya se cuenta con los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión y recomendaciones.

El informe final deberá contemplar como mínimo la siguiente información: Introducción, síntesis del diagnóstico general, síntesis del diagnóstico específico, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, prelación de problemáticas, comentarios y conclusiones, recomendaciones y alternativas de implantación. Es el primer documento que recibe el cliente de parte del grupo de evaluación.

Una de las herramientas utilizadas para el análisis interno y externo es la matriz FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual nos permite identificar el entorno inmediato y futuro, así como la situación interna de la organización.

El análisis externo comprende un enlistado de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno, tales como el entorno político, económico, social, tecnológico, cultural y medioambiental que los rodea. De acuerdo con el sector económico al que pertenece se le asigna un peso relativo a cada fuerza, para calificar a la organización con respecto a dicho factor. El resultado de esta evaluación de factores externos es la matriz EFE, también llamada por otros autores análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos).

El análisis interno por su parte incluye el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización por áreas funcionales o en forma general de la organización. También se le asigna un peso relativo a cada factor interno, para calificarla con respecto a dicho factor. Los resultados de esta evaluación se vierten en una matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI.

Una vez realizado lo anterior, se procede a diseñar las estrategias cruzando cada una de las cuatro variables, de las cuales se obtienen las siguientes estrategias:

Estrategias FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias FA: Usar las fortalezas para evitar las amenazas.

Estrategias DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

1.2. Modelos de cambio organizacional

No podemos comenzar a hablar de modelos de cambio organizacional sin hacer referencia a Poole y Van de Ven (1995) quienes definieron en cuatro teorías ideales el cambio y los procesos de innovación.

La primera teoría es la del ciclo de la vida la cual presenta el proceso de cambio como una entidad que pasa por una secuencia progresiva y necesaria de etapas y fases prescritas y reguladas por un programa institucional, natural o lógico creado al inicio del ciclo.

El modelo teleológico por su parte ve el desarrollo como un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de acciones u objetivos basados en lo que fue aprendido o intentado por la organización. Esta secuencia surge de la promulgación intencional o la construcción social de una visión a futuro de las personas que pertenecen a la organización.

El modelo dialéctico de desarrollo surge del conflicto entre dos entidades que adoptan ideas opuestas que chocan y producen una nueva idea, la cual con el tiempo se convierte en la idea para el siguiente ciclo de una progresión dialéctica.

El modelo evolutivo de desarrollo consiste en una secuencia repetitiva de variación, selección y retención de eventos entre entidades dentro de una población designada. Este ciclo evolutivo es originado por una competencia de recursos escasos entre entidades que conviven en una población.

En el caso de Banquetera Yucateca, el modelo que va mas acorde a este proyecto es el modelo teleológico ya que ellos han tomado la decisión de mejorar los procesos claves de su organización con una visión de mejora a futuro de su organización para esto deberán seguir el ciclo de esta teoría, comenzando con el planteamiento de objetivos, la implementación, evaluación y modificación de las principales actividades que se han llevado a cabo hasta la fecha en la organización.

Según la obra de Van de Ven and Poole, Handbook of Organizational Change and Innovation, en una teoría teleológica del cambio, establecer un objetivo en respuesta a un problema u oportunidad percibida pone el proceso en movimiento. Se asume que

la unidad tiene un propósito y es adaptativo; por sí mismo o en interacción con otros, construye un estado final previsto, toma medidas para alcanzarlo, y vigila su progreso. Así, las teorías teleológicas ven el desarrollo o cambio como una secuencia repetitiva de formulación de metas, implementación, evaluación y modificación de objetivos en función de lo aprendido o destinado por la unidad.

La teoría puede operar en una sola unidad o entre un grupo de unidades colaboradoras que tienen la misma intención de actuar como una sola unidad colectiva. Debido a que los procesos teleológicos están orientados a objetivos, el camino de desarrollo seguido por la unidad no está predeterminado, sino que se genera por actividades necesarias para alcanzar el objetivo, ya que hay muchas maneras de cumplir cualquier objetivo dado, múltiples caminos son posibles y no hay secuencia presente de etapas o pasos. Mientras que una serie de teorías teleológicas definen pasos o etapas, hay varias rutas a través de estos pasos, y la ruta es determinada por las exigencias que surjan durante el proceso.

Ejemplos de teorías de cambio teleológico pueden ser el encontrado en las teorías de la epigénesis (Etzioni, 1963), aprendizaje adaptativo (March y Olsen, 1976), y la mayoría de modelos de planificación estratégica y toma de decisiones. (Chakravarthy y Lorange, 1991; Mintzberg, Raisinghani y Theoret, 1976; Nutt, 1984).

Cawsey et al (2016) encontró algunos modelos que resultan pertinentes destacar entre los que se encuentran el modelo de Lewin y sus tres etapas (descongelamiento, movimiento y re congelamiento); el modelo de Gentile sobre dar voz a los valores, el cual está conformado por la clarificación y articulación de los valores propios, la decisión posterior al análisis e implementación del plan y la práctica de hablar sobre los valores propios y recibir retroalimentación; la curva de cambio de cinco estados de Duck: estancamiento, preparación, implementación, determinación y realización; el modelo de Beckhard y Harris enfocado en los procesos. El modelo de pasos del cambio de Cawsey-Dezca-Ingols: despertar, movilización, aceleración e institucionalización y los ocho pasos de Kotter que es el modelo que se utilizará para Banquetera Yucateca.

El modelo de 8 pasos de Kotter (1997), ayuda a los gerentes a saber lo que deben de hacer, cuando deben tomar ciertas acciones, y cuando y como están listos para moverse a la siguiente etapa. A continuación, se describe a detalle en qué consiste cada paso de este modelo:

1. Establecer un sentido de urgencia: En organizaciones ya antiguas y establecidas existe un sentido de complacencia ya preconcebidos. Los líderes necesitan dibujar las amenazas al sistema y movilizar a suficientes miembros de un sentido de invulnerabilidad a uno de vulnerabilidad.
2. Crear una coalición conductora: Selecciona un número significativo de personas que tengan títulos y lideren divisiones o departamentos, que tengan el respeto de sus colegas, y conocimiento relevante. Este grupo debe estar alineado y saber que el cambio es necesario.
3. Desarrollar una visión y estrategia. Las personas necesitan un sueño global de un futuro inspirador. De esta visión viene la implementación de los planes y sus pasos. La visión debe ser imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable.
4. Comunicar la visión de cambio: Captura los corazones y mentes de la mayoría de los empleados comunicándoselos a través de múltiples canales y múltiples veces la visión de cambio. La comunicación de esta visión debe tener las siguientes características: deben ser sencilla, quien lo comunique debe usar metáforas, analogías o ejemplos, también este cambio debe transmitirse en foros múltiples para tener mayor alcance, deben repetirse constantemente para que quede grabada en la mente de sus directivos y personal. Adicionalmente, el líder de este cambio debe predicar con el ejemplo, explicar aparentes inconsistencias y darle oportunidad a sus colegas y colaboradores de expresar sus puntos de vista.
5. Empodera a los empleados para lograr una acción más amplia: Muchos empleados necesitarán aceptar la visión y las estructuras organizacionales, los sistemas de recursos humanos, y un sinfín de mecanismos organizacionales internos necesarios para apoyar, en lugar de bloquear el cambio.

6. Generar victorias a corto plazo: Cambios organizacionales de gran escala pueden tomar de tres a cinco años y aun así los empleados deben mostrar evidencia del cambio exitoso dentro de los primeros 18 meses. Resaltar victorias a corto plazo mantiene a los empleados motivados. Un buen logro a corto plazo debe ser visible, inequívoco y claramente relacionado con el esfuerzo de cambio.

7. Consolida victorias y produce más cambio. Debido a que toma muchos años para que el cambio organizacional llegue a formar parte del ADN de la organización, muchos líderes paran muy pronto. Continúa empujando hacia delante hasta que el cambio se ha absorbido por las raíces más profundas de una organización.

8. Ancla nuevas perspectivas en la cultura. El cambio debe ser incrustado en las normas culturales de la organización y sus valores. El líder del cambio debe también tener en cuenta lo siguiente al momento de querer arraigar el cambio en la cultura: el cambio ocurre al último, no al principio, debe también considerar que depende de los resultados, que requiere también de mucha comunicación con sus colaboradores, inclusive puede implicar rotación de personal. Finalmente, esto hace que las decisiones sobre las sucesiones en el organigrama sean cruciales.

1.3. Formalización y organización de procesos

El tema específico de este proyecto es la formalización y organización de los procesos, sin embargo, para lograr un mayor alcance e impacto es importante hacer referencia al concepto de gestión por procesos y gestión de calidad de Deming.

De acuerdo con el artículo “La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos” escrito por Ruiz; Almaguer; Torres; Hernández (2013), la definición de gestión por procesos, puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Estos autores citan la definición de otros autores sobre este concepto, entre las que destacan las siguientes: “La gestión por procesos es una forma de organización

diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización” (Sescam, 2002). “La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas” (Alfaro, 2009). Bergholz (2011) por su parte considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Finalmente, Carrasco (2012) plantea que la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. Este autor introduce términos como la formalización y el control, ello puede favorecer la regulación de los procesos de gestión.

A partir del análisis de estas definiciones se puede determinar los siguientes rasgos característicos de la gestión por procesos:

1. Es una forma de organización para la dirección de una entidad.
2. Centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua.
3. Está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.
4. Los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, que es importante conocer, dada la implicación que su adecuada comprensión y análisis tiene sobre la gestión que de los mismos se realice. Así, entre las más importantes se encuentran:

La repetitividad: esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.

La variabilidad: esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia. Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.

Son susceptibles de ser mejorados: los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.

Rebasan las estructuras funcionales: los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas lo cual propicia el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

Entre los tipos de procesos se destacan los siguientes:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada.

La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales:

Tabla 1.2. Etapas fundamentales de la gestión de procesos

a. Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas	b. Documentación, formación y ejecución
c. Control	d. Mejora

Fuente: Ruiz, Almaguer, Torres, Hernández (2013)

Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos se encuentran los mencionados en la tabla 1.3.

Tabla 1.3 Factores para la identificación y selección de los procesos

a. Influencia en la satisfacción del cliente.	b. Los efectos en la calidad del producto/servicio.
c. Influencia en Factores Clave de Éxito.	d. Influencia en la misión y estrategia.
e. Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.	f. Los riesgos económicos y de insatisfacción.
g. Utilización intensiva de recursos.	

Fuente: Ruiz, Almaguer, Torres, Hernández (2013)

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden

representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de estas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites de este.

Un ejemplo de este tipo es el diagrama para análisis de procesos Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento al que José Miguel Guamán hace referencia en su proyecto de tesis, en donde nos señala que la herramienta de Diagrama OTIDA muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda y el tiempo que se tarda en realizar dicha actividad.

Antes de entrar al análisis de los procesos de Banquetera Yucateca, es importante determinar el significado de cada etapa de este diagrama. A continuación, se describe cada una de las etapas que lo componen según el artículo de Guamán (2011).

La primera etapa consiste en las operaciones, las cuales son representadas por un círculo en el diagrama. En esta etapa se muestran las fases del proceso, métodos, o procedimientos, generalmente este caracteriza los materiales o productos que sufren una transformación física o química durante la operación. (Guamán, 2011).

El transporte como segunda etapa, se representa con la forma de una flecha, y muestra el movimiento de los trabajadores, materiales y equipos de un lugar a otro. Un punto que hay que tomar en cuenta es si un traslado forma parte de la operación o la inspección y lo realizan los mismos operarios en su lugar de trabajo no entra en consideración en el transporte. En el transporte, hay que considerar el tiempo de duración, la distancia y los medios de manipulación (Guamán, 2011).

La etapa de inspección se representa con un cuadrado y se da cuando un objeto es examinado para identificar y comprobar la cantidad o calidad de cualquiera de sus características. La inspección interviene en la transformación del objeto de trabajo en un producto terminado. El objetivo es comprobar si una operación o producto final ha sido elaborado correctamente. Es importante considerar que una inspección necesita el lugar, los medios que se usan, el porcentaje de productos defectuosos y los datos pedidos en las operaciones (Guamán, 2011).

La etapa de la demora se representa con una letra D mayúscula y esta ocurre cuando no se permite el procesamiento de una parte en la siguiente estación del trabajo. La demora en relación con un objeto se presenta cuando las condiciones permiten o requieren la ejecución de la siguiente actividad prevista. También cuando las condiciones, con excepción de las que suceden de manera intencional, se modifican, las características físicas o químicas de este, no permiten o requieren que se realice de inmediato el siguiente paso según el plan (Guamán, 2011).

La etapa de almacenaje se representa con un triángulo equilátero, y este se da cuando un objeto se mantiene protegido contra la movilización no autorizada. Es el que indica el depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se le recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia. Se tiene en cuenta que en el almacenamiento se debe contar con el lugar, las cantidades y el tiempo de duración (Guamán, 2011).

Adicionalmente a este diagrama, se puede utilizar la ficha de procesos la cual se considera como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. Entre las informaciones que se incluyen en la Ficha de Proceso se encuentran: Misión u objeto, Propietario del proceso, Límites del proceso, Alcance del proceso, Indicadores del proceso, Variables de control, Inspecciones, Documentos y/o registros, Recursos.

Por otro lado, están los indicadores que constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de estos, así como la eficiencia. Entre las características que debe cumplir un indicador se destacan: Representatividad, sensibilidad, rentabilidad, fiabilidad y relatividad en el tiempo.

Para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer qué procesos no alcanzan los resultados

planificados, y dónde existen oportunidades de mejora. Para llevar a cabo la mejora de dichos procesos es necesario seguir una serie de pasos. Con la importancia que ha adquirido en la actualidad la gestión por procesos para alcanzar la calidad y el éxito sostenido, son varios los modelos, métodos o procedimientos que se han difundido por el mundo y que tienen popularidad en el ámbito empresarial.

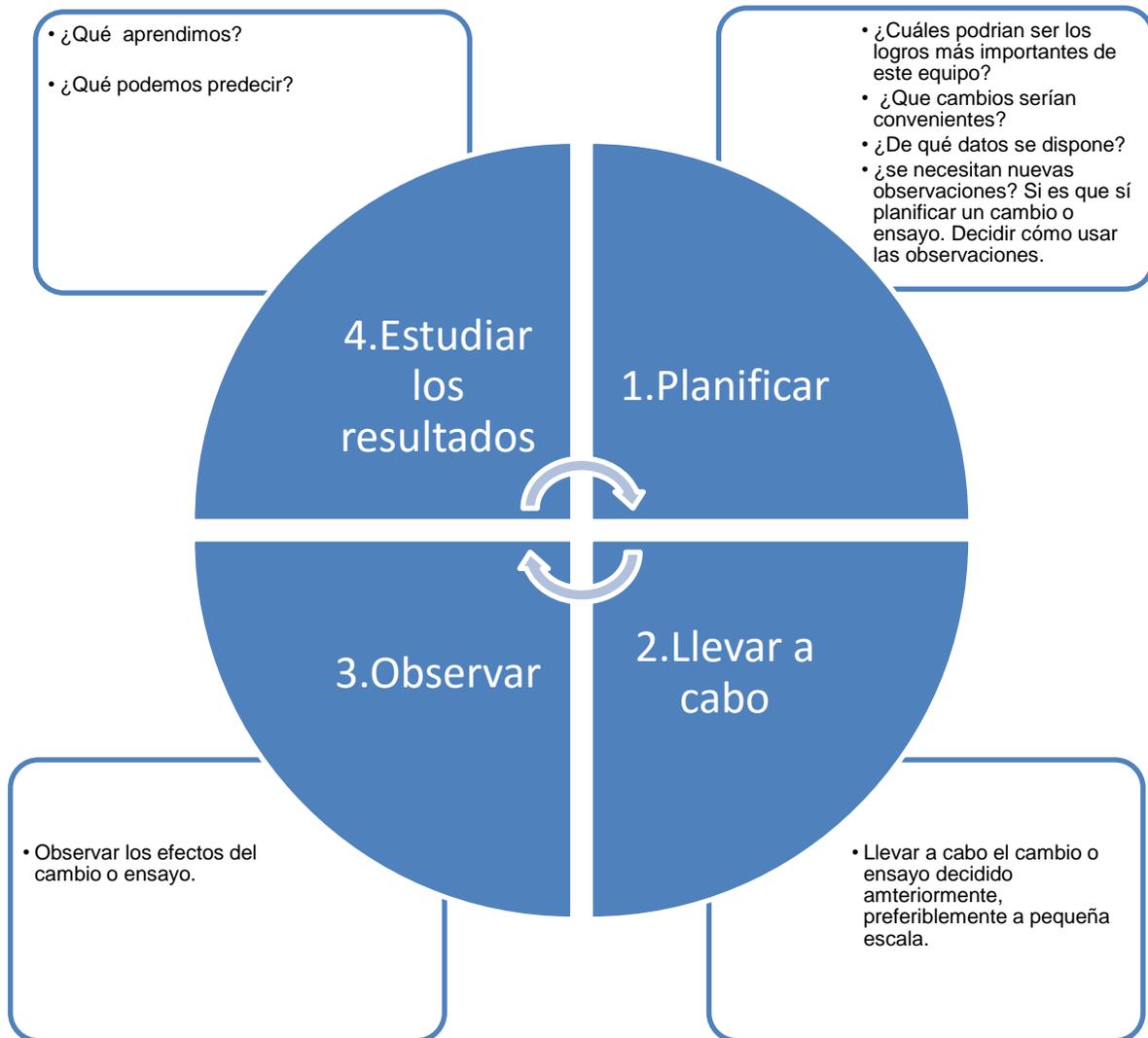
A continuación, se presentan los modelos de calidad más reconocidos, los cuales hacen énfasis en el enfoque de procesos: son:

1. Método de Shewhart o Deming.
2. Método REDER.
3. Modelo EFQM de Excelencia.
4. Cuadro de Mando Integral.
5. Método Sistemático o Científico de Mejora de Procesos.

En el caso de Banquetera Yucateca decidimos utilizar el ciclo de Shewhart o Deming citado en la obra *Calidad, productividad y competitividad* (Deming, 1989), el cual según este autor es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa; también es un procedimiento para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística. La razón para estudiar los resultados de un cambio consiste en tratar de aprender a mejorar el producto de mañana, o la cosecha del año que viene. La planificación requiere predicción. Los resultados de un cambio o de un ensayo pueden fomentar nuestra fe en la predicción, para poder planificar. El paso 4 del ciclo de Shewhart (estudiar los resultados; ¿qué podemos aprender del cambio?) nos llevará (a) a mejorar en cualquier etapa, y (b) a satisfacer mejor al cliente de esa etapa. Puede que los resultados no indiquen ningún cambio, por lo menos por ahora. Si los resultados del cambio o del ensayo son favorables, puede que decidamos volver a pasar por todo el ciclo bajo unas condiciones ambientales diferentes, para saber si los resultados favorables del primer ciclo fueron espurios o son válidos dentro de un intervalo de condiciones ambientales. Cualquier paso del ciclo de Shewhart puede necesitar el apoyo de la metodología estadística para economizar, ir más rápido

y protegerse de las conclusiones erróneas por no haber ensayado y medido los efectos de las interacciones.

Figura 1.1 Ciclo de Shewhart o Deming



Fuente: (Deming, 1989)

Walter A. Shewhart describió el ciclo que aparece en la Fig. 1.1, en *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (Escuela de Graduados, Departamento de Agricultura, Washington, 1939; Dover, 1986), p. 45. “Yo lo llamé en Japón, a partir de

1950, el ciclo de Shewhart". Inmediatamente se aplicó en Japón con el nombre de ciclo de Deming y así se le viene llamando desde entonces.

El efecto de un cambio sugerido a veces se puede estudiar haciendo cálculos sobre el papel, o por simulación, o haciendo cambios en los planos de ingeniería, evitando la experimentación real.

La mejora continua y su implantación por medio del ciclo de Shewhart o Deming, se lleva a cabo utilizando herramientas adecuadas para cada etapa (Cuatrecasas, 2005). Catorce son las herramientas tipificadas para la implantación de la calidad y su mejora: Las denominadas siete herramientas básicas, y otras siete, denominadas de gestión. Seleccionamos este modelo debido a su fácil comprensión y sencilla aplicación. No es necesario tener conocimientos amplios de estadística o matemáticas para su utilización.

Las herramientas básicas son las siguientes:

1. Diagrama de Pareto se trata de una herramienta para tomar decisiones sobre qué causas hay que resolver prioritariamente para lograr mayor efectividad en la resolución de problemas.
2. Diagrama de Causa-Efecto o de Ishikawa el cual analiza de una forma organizada y sistemática los problemas, causas y las causas de estas causas cuyo resultado en lo que afecta a la calidad se denomina efecto.
3. Histograma. El histograma representa, de una forma gráfica, la variabilidad que puede presentar una característica de calidad. Es decir, muestra que tipo de distribución estadística presentan los datos.
4. Gráfico de control. Los gráficos o diagramas de control se utilizan para analizar, supervisar y controlar la estabilidad de los procesos, mediante el seguimiento de los valores de las características de calidad y su variabilidad. Es una herramienta básica para el control estadístico de procesos, o SPC.
5. Diagrama de correlación o dispersión. La idea principal que persigue es poner de manifiesto la relación que pueda existir entre dos variables características de calidad en función de los valores medidos, al variar ambas en una determinada situación. De

esta forma se aprecia gráficamente el comportamiento o correlación existente entre ambas variables o, por el contrario, comprobar su independencia o no correlación.

6. Hoja de recogida de datos también conocida como hoja de registro o verificación consiste en la recopilación ordenada y estructurada de toda la información útil que se genera en los procesos y sus actividades. Los formatos posibles de recogida de datos son numerosos: gráficos, numéricos, por símbolos, etc.

7. Estratificación de datos consiste básicamente en la clasificación y separación de estos en grupos o categorías con el objeto de realizar un análisis mas profundo y exacto de las causas, indagar sobre problemas o comprobar que las acciones correctivas y de mejora son suficientes.

El *brainstorming* o tormenta de ideas es una técnica general que puede utilizarse como soporte de muchas herramientas de gestión, y que persigue la generación de ideas por parte de un grupo de personas reunidas a tal efecto.

Las siete herramientas de gestión son:

1. Diagrama de Afinidades. Se trata de una herramienta dirigida al trabajo en grupo. Consiste en la recopilación de datos, ideas y opiniones sobre un problema, organizándolas en forma de grupos según criterios afines. Para cada grupo se define el aspecto común que lo caracteriza.

2. Diagrama de relaciones. Determina de forma gráfica las relaciones o conexiones lógicas existentes entre los diferentes datos e ideas recopilados en el diagrama anterior, respecto a un problema o situación, de tal forma que se establezcan los diversos niveles causales entre ellos.

3. Diagrama de árbol. Se emplea para ordenar de forma grafica las distintas acciones o gestiones que se deben llevar a cabo para solventar el problema o situación sometido a estudio. Establece el flujo de acciones a emprender para la adecuada resolución de la situación a mejorar, llegando a niveles cada vez más detallados de modos de acción.

4. Diagrama de matriz. Permite relacionar las causas de cada efecto y las soluciones que se pondrán en práctica.

5. Diagrama de matriz-datos. Este diagrama analiza la información generada en el diagrama de matriz anterior. Estudia de forma individual cada dato, su importancia, así como las relaciones, para dilucidar el grado de importancia real que poseen.

6. Diagrama de PDPC o de proceso de Decisión. Implementa las cadenas de causa-efectos-soluciones. Permite anticipar las posibles dificultades y desviaciones mediante el desarrollo de determinados controles.

7. Diagrama de flujo utiliza una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo; existen diversas variedades que emplean una simbología diferente.

Los círculos de calidad buscan fundamentalmente la mejora continua en el ámbito de la Gestión de Calidad Total. Responden a la idea de motivar a todos los empleados, otorgándoles la responsabilidad de solucionar los problemas de los medios de trabajo, de los procesos y de los sistemas que manejan, aportando ideas, sugerencias y proyectos a la dirección.

También es muy importante destacar los catorce puntos que Deming señala en su obra *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*

La adopción y la actuación sobre los 14 puntos es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversores y los puestos de trabajo. Este sistema formó la base de las lecciones que se dieron a los altos directivos de Japón en 1950 y en los años siguientes.

Los 14 puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenece al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12. a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.

b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo.

13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

1.4. Conclusión

En este capítulo se describió la metodología seleccionada para realizar el diagnóstico organizacional, el modelo de cambio que se utilizará para implementarlo y los conceptos relacionados a la gestión de procesos y ciclo PDCA de Shewhart o Deming y sus herramientas para la mejora continua y los catorce puntos de Deming que las organizaciones occidentales deben seguir.

CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa objeto de estudio, la cual es una empresa dedicada a la organización de banquetes y eventos sociales. Se abordan diversos aspectos de esta como son su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto.

2.1 Ambiente externo de la empresa

Para comprender el sector en el que se desenvuelve “Banquetera Yucateca” y la importancia de los servicios que presta, se presentan las siguientes estadísticas obtenidas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática en el censo económico de 2014 y publicadas en el informe “Conociendo Yucatán” en su sexta edición (INEGI, 2016). Los servicios privados no financieros constituyen el sector más importante en Yucatán; entre éstos, el que más destaca son los hoteles y restaurantes. El número de personas que trabajan en esta actividad es de 41,822. Además, 89 de cada 100 negocios de la actividad hotelera y restaurantera se dedican a la preparación de alimentos y bebidas y de cada 100 trabajadores 79 se dedican a esta actividad. Finalmente 72 de cada 100 pesos son producidos en este sector.

A continuación, se describe los entornos que afectan a Banquetera Yucateca entre los que se encuentra el legal, político, económico, sociocultural y tecnológico.

Uno de los entornos que más afecta a Banquetera Yucateca es el legal especialmente las leyes sanitarias, en lo relativo a alimentos y bebidas. Las leyes laborales en lo relacionado a la Ley Federal de trabajo, así como en lo relativo a higiene y seguridad y desde luego las que defienden al consumidor.

El entorno político no le afecta como en años anteriores cuando sus principales clientes eran el Gobierno del Estado y H. Ayuntamiento de la ciudad. De quienes dependía mucho, desde la asignación de los eventos, y contratos hasta condiciones que estos les ponían, así como de los pagos que estos les hacían.

El entorno económico les afecta en aspectos como la inflación que tiene que ver directamente con los proyectos de inversión como son la compra de nuevo mobiliario, así como el costo de la materia prima para la elaboración de los alimentos, bebidas y decoración y el nivel de costos fijos como luz, agua y gasolina. También afecta el

bolsillo de sus clientes con el alza en los precios de los servicios y la productividad de los empleados al no haber tantos eventos. Otro aspecto importante del entorno económico es la política fiscal y tributaria que afecta sus gastos, así como sus ingresos, reduciendo la capacidad de ahorro de la empresa y de consumo de sus clientes. Cuando la economía está en recesión afecta a la empresa directamente ya que ésta se ve forzada a recortar personal para reducir sus costos, lo cual también afecta sus operaciones e ingresos. Finalmente, se puede mencionar que cuando hay déficit público, la banquetera ve reducida la contratación de sus servicios ya que el gobierno no cuenta con la capacidad de pago y, otorgarles crédito sin una garantía de pago es muy arriesgado.

El entorno sociocultural se considera favorable en lo que respecta a las tradiciones y costumbres, así como en las condiciones demográficas, ya que la zona sureste tiene múltiples festividades propias de la región como el día de muertos y carnaval. En lo que respecta al aspecto demográfico, la población es mayoritariamente joven lo cual es favorable. Con respecto a la cultura se puede decir que es de cierta forma desfavorable, especialmente en lo que se refiere a las relaciones entre los trabajadores por la falta de cooperación y trabajo en equipo. En lo que respecta a la igualdad de género, en los mandos altos es equilibrada, pero en los mandos medios y bajos aún está marcada la diferencia entre los roles a desempeñar. Dentro de este entorno se encuentra lo relativo al nivel educativo de sus trabajadores lo cual les afecta no tanto en los puestos bajos tales como cargadores y choferes, cocineros y ayudantes de cocina ya que éstos son puestos más operativos, pero sí les afecta en los puestos medios tales como encargados de almacén, de cocina y de oficina ya que requieren habilidades de liderazgo y conocimientos operativos y administrativos más avanzados.

Finalmente, en lo que respecta al entorno tecnológico, Banquetera Yucateca no ha sabido evolucionar al ritmo de las nuevas herramientas tecnológicas que facilitarían y agilizarían la operación de sus procesos en las distintas áreas de la organización.

En el ramo de la organización de eventos la entrada de nuevos participantes es una constante por la gran demanda de estos servicios. Banquetera Yucateca es una empresa que actualmente compite con otras banqueteras en el sureste, entre sus

principales competidores se encuentran Chuburná Banquetes, Ambienta, Pokonos y Camino, ya que cuentan con un servicio similar a los que Banquetera Yucateca ofrece a sus clientes.

Actualmente, Banquetera Yucateca está buscando aumentar su mercado de clientes particulares y corporativos a través de diversos medios tales como medios impresos, redes sociales y participación en expos como la “Expo Boda”.

Otro aspecto clave de Banquetera Yucateca es su poder de negociación con sus proveedores de materia prima y de servicios adicionales los cuales tienen gran confianza y relación con Banquetera Yucateca a quienes le dan el tiempo adecuado para realizar el pago de sus pedidos y servicios por ser puntuales en sus pagos.

El poder de negociación de los compradores es de gran importancia ya que estos siempre están buscando los mejores precios y calidad. Banquetera Yucateca en su caso atiende a aquellos compradores que buscan un servicio de calidad esto respaldado por su experiencia y la propiedad de equipo, mobiliario, transporte e instalaciones.

La aparición de servicios sustitutos también es una constante ya que los competidores siempre están buscando ofrecer nuevos productos y servicios, Banquetera Yucateca enfrenta esto tratando de estar lo más actualizado con respecto a las últimas tendencias en la organización de banquetes y eventos sociales.

La rivalidad entre competidores se da todo el tiempo, en el caso de Banquetera Yucateca, esta se da siempre en un marco de sana competencia y respeto, aunque sus competidores no la respeten todo el tiempo utilizando prácticas desleales.

Otras partes interesadas a las que requieren atender en tiempo y forma son las instituciones gubernamentales las cuales establecen nuevas leyes y reglamentos de salubridad e higiene.

2.2 Antecedentes de la empresa

Banquetera Yucateca es una empresa familiar de tercera generación con más de 50 años de experiencia en el ramo de la organización de eventos sociales tales como Bodas, XV años, primeras comuniones, bautizos, graduaciones y servicios generales. Fundada por el Sr. Ambrosio en la década de los setenta. En la década de los ochenta la administración recae en el hijo, el Sr. Víctor y la Sra. Celia, padres de los actuales administradores durante casi treinta cinco años. Hace ya casi cinco años los propietarios decidieron encargarle a sus hijos, Celia, Josefina y Víctor la administración del negocio.

Banquetera Yucateca ha evolucionado a través de los años, inicialmente comenzó como rentadora de mesas y sillas durante la administración del Sr. Ambrosio. Bajo la administración del matrimonio del Sr. Víctor y la Sra. Celia la rentadora se convirtió en una alquiladora, lo que, en el concepto de los propietarios, significó que comenzaran a proporcionar en alquiler, adicionalmente al mobiliario mencionado, platos, vasos, cubiertos y manteles. Al consolidarse como alquiladora al inicio de este siglo, el matrimonio decide completar sus servicios ofreciendo el servicio de meseros, preparación de alimentos y bebidas. Finalmente, al tomar la administración los hijos del matrimonio, estos deciden convertir la alquiladora en una banquetera, la cual se encarga de todos los detalles para la realización de eventos sociales, los cuales incluyen los servicios mencionados y otros adicionales como son: la música, la decoración de la pista de baile, la mesa de postres, la florería y las carpas, entre otros, esto bajo el esquema de otros proveedores.

Cabe mencionar que, en un inicio el negocio estaba enfocado principalmente en proveer este servicio al gobierno municipal y estatal, y no tanto a los clientes particulares y corporativos. Sin embargo, en los últimos 5 años la nueva administración se ha enfocado en brindar y mejorar la calidad del servicio hacia estos últimos.

Algunos de los cambios internos más importantes que se han dado durante estos últimos 5 años incluyen los siguientes: en el primer año de esta administración decidió realizar un cambio de imagen empresarial, es decir, un cambio en el nombre y logo de la empresa, ya que estos no eran lo suficientemente atractivos y representativos de los servicios que realizan en la actualidad. Otro cambio se hizo en el segundo año e

incluyó la división de áreas y funciones de cada gerente para el mejor funcionamiento y ejecución de actividades de la organización. Anteriormente, no había claridad en las áreas ni en las tareas que cada uno debía realizar, tampoco conocían las responsabilidades y alcances de autoridad que cada uno tenía. En el tercer año, se enfocaron en lograr mayor presencia y reconocimiento en el mercado sobre todo entre los clientes particulares y corporativos, ya que tenían el estigma de trabajar solo para las instituciones de gobierno. Finalmente, en estos dos últimos años se ha enfocado en la mejora de la calidad de sus servicios y en continuar dándose a conocer en el mercado como banquetera para seguir creciendo y captando más clientes particulares y corporativos.

2.3 Ambiente interno de la empresa

La empresa “Banquetera Yucateca” declara su misión, visión y valores, los servicios que ofrece, su estructura organizacional y organigrama, la función de cada departamento y personal que labora en la organización de la siguiente manera:

Misión:

Ser una empresa que ofrezca soluciones integrales en la realización de todo tipo de evento social, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con la más alta calidad en la elaboración de cada uno de sus platillos y servicios, utilizando el mobiliario más moderno para que así disfruten al 100 % de su evento.

Visión:

Ser una empresa con alto prestigio en el ramo de las banqueteras, creando, innovando, perfeccionando y buscando siempre las nuevas tendencias gastronómicas, así como una forma de servicio que garantice y responda a las más altas exigencias del mercado.

Valores:

A continuación, se enlistan y describen los valores que declaran la empresa y los trabajadores que la componen.

1. Calidad es dar un buen servicio en la renta de mobiliario, alimentos y bebidas, así como la atención al cliente y la satisfacción de este.
2. Responsabilidad es el cumplimiento hacia todas las partes interesadas: clientes, proveedores y empleados.
3. Respeto es armonía laboral en todas las áreas y cuidado de los recursos de la empresa.
4. Trabajo en equipo es la colaboración entre jefes y empleados, así como entre empleados. Sin embargo, reconocen que aún no han logrado una sinergia entre estos últimos.

Servicios, Clientes y Proveedores:

Los servicios que Banquetera Yucateca ofrece son:

- a. Renta de Mobiliario: mesas, sillas, manteles, cubre manteles, vajillas, cristalería fina, cubiertos.
- b. Alimentos y Bebidas que incluyen: entradas, frutas, plato principal, refrescos, aguas frescas y naturales, vinos, licores y hielo.
- c. Personal para eventos: Coordinador, Supervisor de Cocina, Capitán de Meseros, Meseros uniformados, Personal de Cocina y Barras.
- d. Servicios adicionales tales como: florería, postres, DJ, grupos musicales y decoración de pista de baile todos subcontratados bajo comisión.

Sus clientes están conformados por: clientes particulares, clientes corporativos como Bepensa o educativos tales como la Escuela Bancaria y Comercial y el Colegio Montejo, y de gobierno tales como la Secretaria de Seguridad Publica, la Comisión Nacional Forestal, El gobierno del Estado de Yucatán, así como el Ayuntamiento de Mérida

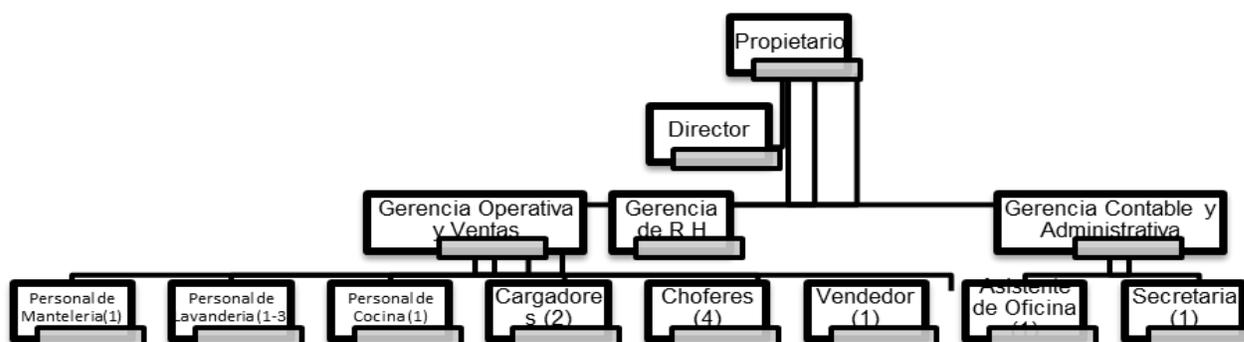
Sus principales proveedores para la preparación de los alimentos son Youcarnes y Ultracarnes, Sams, Mega Cosecha, Super Aki y Pacsadeli. El proveedor de gasolina es Megasur.

Estructura Organizacional

La organización se encuentra encabezada por el propietario de la empresa, el Prof. Víctor quien como tal cumple una función de asesor más que de dirección, mientras que la directora general, la Sra. Celia quien toma las decisiones del negocio y quien pone en balanza cualquier conflicto entre los gerentes de áreas conformados por: Celia representante legal y encargada del área administrativa y contable. Esta área está enfocada en llevar el control de la caja, el registro de ingresos, gastos, compras, facturas y pagos a proveedores. Por otra parte, Josefina, está encargada del área de Recursos Humanos y de todos los asuntos relacionados con la nómina de los trabajadores tales como altas, bajas, vacaciones, aguinaldos, préstamos, permisos, incapacidades y pago de impuestos de los empleados, así como de los clientes que tienen crédito con la empresa. Finalmente, Víctor Jr. está encargado del área operativa y ventas, es decir, todo lo relacionado con la promoción, seguimiento de clientes previo al evento y la logística necesaria antes, durante y después del evento.

Bajo el mando de Celia y Josefina se encuentran una asistente de oficina y una secretaria. Por otro lado, Víctor tiene a su cargo al personal de piso conformado por dos cargadores, cuatro choferes y un vendedor. Al mismo tiempo, tiene a su cargo a una persona de cocina, una de mantelería y tres de lavandería.

Figura 2.1 Organigrama de la Empresa "Banquetera Yucateca."



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Funcionamiento por áreas

Área Operativa

En la entrevista realizada al gerente del área operativa y de ventas de la banquetera éste indicó cómo es el proceso de atención a clientes interesados en la renta de mobiliario y la organización de eventos. Si el cliente solamente requiere renta de mobiliario, se verifica que esté disponible para el día del evento y se solicita anticipo. El día del evento se traslada y descarga el mobiliario. Posteriormente, se realiza el cobro del saldo y la recolección del mobiliario.

Si el cliente está interesado en la organización de un evento se realiza lo siguiente:

Primero se concreta una cita para conocer los requerimientos del evento tales como número de personas, tipo de sillas y mesas, decoración de mesa y otros detalles. Se explican los distintos paquetes y servicios que incluye y el presupuesto.

Si el cliente acepta el servicio, se agenda y se firma contrato con los requerimientos solicitados por el cliente. Se realiza el pago del anticipo para comenzar a preparar el evento.

Cercano el día del evento, se realiza la degustación de los platillos y bebidas, se muestra la decoración de la mesa, se revisan últimos detalles sobre el personal que labora el día del evento y se realiza el cobro del saldo.

El día del evento, utilizan la hoja de servicio elaborada durante la contratación, para transportar el mobiliario requerido al lugar del evento y los platillos a preparar. Ya en el lugar se procede a instalar el mobiliario y equipo. Cercana la hora del evento se traslada la comida y se mantiene fresca para servir en el momento que lo indiquen. Por último, se afinan detalles con el personal que participará.

El coordinador del evento verifica los detalles y se encarga de que todo transcurra en orden para que el anfitrión del evento no se preocupe por nada.

Finalmente, al término del evento el coordinador se asegura que se desinstale el mobiliario y se ordenen todas las herramientas de cocina usadas para servir los platillos y bebidas.

Por último, se entrega al cliente los alimentos que hayan sobrado y se concluye el evento.

Como se mencionó anteriormente, el área operativa incluye a varias personas que participan en las tres fases de la organización del evento ya sea antes, durante o después de cada evento.

Tabla 2.1 Funciones del personal

	Personal de cubertería y mantelería	Cargadores y Choferes	Personal de Cocina	Capitán de meseros y Meseros	Barman
Antes	Limpian y preparan manteles y cubiertos para el servicio.	Se encargan de cargar y descargar mobiliario, mantelería, vajillas, cubiertos y cristalería entre otros al lugar del evento.	Está encargada de la preparación y traslado de alimentos al lugar del evento.	El capitán de meseros coordina a todos los meseros para que monten el mobiliario, vajillas, cubiertos y cristalería, así como la decoración de las mesas.	Se encarga de revisar que cuente con las bebidas solicitadas para el evento.
Durante	No intervienen	Se encargan de limpieza de vajillas, cristalería y cubiertos.	Se encargan de mantener la comida fresca y de servir la comida en el momento indicado por el coordinador del evento.	Se encargan de llevar los platillos y bebidas a los invitados.	Prepara bebidas y cocteles.

Después	Lavan y resguardan mantelería y cubertería para el próximo servicio.	Trasladan y descargan el mobiliario y otros materiales a la bodega.	Se encargan de limpieza de vajillas, cristalería y cubiertos.	Se encargan de desmantelar mesas y demás mobiliario.	Recoge y resguarda las bebidas restantes para regresarlas a la bodega.
---------	--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

El gerente operativo y de ventas también está encargado de la promoción de los servicios de la banquetera. Estos son promocionados en guías digitales tales como feztiva.com así como en su página de internet y cuentas de Facebook y Twitter. Adicionalmente, participan todos los años en la Expo Boda para promocionar y mostrar los servicios y mobiliario que ofrecen.

Área Administrativa y Contable

En entrevista, la gerente del área administrativa y contable comenta que anteriormente, la banquetera estaba registrada en hacienda como persona moral, sin embargo, decidieron cambiar la empresa a persona física con actividad empresarial a nombre de Josefina, ya que bajo este régimen no se establece un límite de ingresos.

También especificó que su giro es de rentadora y le han ido agregando actividades tales como preparación de alimentos y servicios adicionales.

El control de la caja chica lo lleva Celia, quien mantiene en resguardo el efectivo del pago de servicios, así como el control de los cheques y transferencias que reciben en la cuenta diariamente por los servicios realizados. Algunas veces utilizan este efectivo para cubrir emergencias o eventos inesperados de la empresa y la familia.

Los registros de sus gastos e ingresos los registran en Excel mientras que el de los pagos a proveedores lo realizan en libros o cuadernos. No cuentan con un catálogo de cuentas.

También comentó que tienen hasta 30 días para pagar a sus proveedores, mientras que a sus clientes les dan un plazo máximo de pago de hasta 15 días.

No cuentan con un sistema adecuado para conocer sus costos y llevan únicamente inventariado el mobiliario que tienen en bodega.

Hoy en día, no han tenido la necesidad de solicitar créditos bancarios ni han utilizado hipotecas para las operaciones de la empresa, únicamente han utilizado avales para conseguir un crédito con la gasolinera.

Dan créditos a algunos clientes corporativos y de gobierno, estos últimos, algunas veces han llegado a pagar después de mucho tiempo, a pesar de que la banquetera cumple con la facturación y requerimientos adicionales en tiempo y forma.

Están al día con el pago de sus impuestos gracias al apoyo de un contador externo, quien además los mantiene actualizados con respecto a cualquier modificación en las disposiciones fiscales.

Para realizar compras, utilizan órdenes de compra y solicitan a sus proveedores las facturas de estas. Además, llevan una lista de proveedores de alimentos y bebidas.

Llevan un registro de su flujo de efectivo, ya que de forma interna manejan un registro de sus ingresos y gastos, pero no los registran formalmente en estados financieros, aunque el contador externo los apoya organizándolos y revisando que estos estén correctos.

Cuando reciben los pagos de sus clientes, primero cubren los sueldos de los trabajadores, pago de proveedores, ahorran para los meses de poca actividad tales como los periodos de vacaciones de Semana Santa y Julio y agosto. Adicionalmente, cada 2 o 3 años utilizan este dinero para invertirlo en la compra de mobiliario nuevo y artículos necesarios para la renovación, actualización y mejora de sus servicios. Por

ejemplo, en 2012, invirtieron en vasos, platillos, copas y decoración. En 2015 renovaron vajillas, sillas y manteles. En 2018 la inversión fue en plaque, es decir, cubiertos dorados y copas de colores.

Área de Recursos Humanos

La Gerente del área de Recursos Humanos es Josefina quien de manera formal trabaja en la empresa desde hace 15 años aproximadamente. Ella comenta que la nómina fija está integrada entre 12 y 14 personas, las cuales realizan funciones de cargadores, choferes, cocineras, ayudantes de cocina, mantelería y lavandería y ventas. Los meseros para eventos son empleados eventuales y son contratados a través de un capitán de meseros.

Los empleados fijos cuentan con todas las prestaciones de ley tales como INFONAVIT e IMSS, así como derecho a vacaciones y pago de aguinaldo a final de año. El día de descanso usualmente es domingos siempre y cuando no haya eventos, de ser así el día de descanso puede variar.

El personal fijo en su mayoría cuenta con un nivel de estudios básico, mientras que los puestos medios cuentan con el nivel de estudios medio. Cabe recalcar que las edades de los trabajadores son muy variables.

La empresa está pendiente de la seguridad de sus trabajadores, es por eso por lo que les brindan el equipo correspondiente como las fajas para carga pesada, sin embargo, no todo el personal los utiliza.

Cuando hay vacantes disponibles estas se comunican a través de anuncios en el periódico o de lonas fuera de la bodega. Posteriormente, los candidatos son entrevistados por Víctor y Josefina quienes observan si éstos cumplen con las aptitudes y requerimientos para el puesto. Una vez seleccionado el personal, es puesto a prueba durante un mes y es capacitado por el personal más experimentado del área.

También cabe aclarar que no existen perfiles de puestos por la empresa para ninguna función.

Cuando el personal comete faltas graves en la empresa estas son sancionadas con actas administrativas, si el empleado comete tres faltas graves es despedido, el pago de su sueldo y liquidación son de acuerdo con las leyes de trabajo vigentes.

Si el empleado renuncia, se les notifica el pago de su finiquito y se le solicita que pase por él a la oficina corporativa.

2.3 Conclusión

Con lo anterior, se concluye que la empresa “Banquetera Yucateca” es una empresa que ha evolucionado a lo largo de los años, sin embargo, es en los últimos cinco años cuando se han llevado a cabo mayores cambios en estructura e imagen. Todo esto con la intención de atraer más clientes particulares y mejorar la calidad de sus servicios.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

En este capítulo, se presentan los resultados del análisis integral y específico con la finalidad de identificar las áreas críticas de la organización y posteriormente proponer líneas de acción.

3.1 Análisis Integral

El análisis integral incluye las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que Banquetera Yucateca tiene y enfrenta diariamente. Una de sus principales fortalezas es el hecho de que la actual administración y operación del negocio están conformadas por la tercera generación de la familia, quienes han visto la evolución y crecimiento del negocio. En entrevista con la hija del propietario, encargada del personal de la empresa, ésta indicó que sus papás los involucraron en el negocio desde muy pequeños, pero no como los hijos de los dueños, sino como empleados para que aprendieran a desempeñar las distintas funciones y operaciones que el resto de los empleados tenían que aprender para poder realizar su trabajo. Esto con el objetivo de que cuando crecieran pudieran explicarles a sus empleados como debían hacerse las cosas. Además, de que con ello los motivaban a valorar el negocio que tanto trabajo y esfuerzo construyeron sus abuelos y padres.

Otra fortaleza es el hecho de que cuando un cliente les solicita sus servicios, ellos tratan de brindarles la mejor asesoría posible. Es decir, le explican al cliente los distintos aspectos que deben considerar para su evento, dándole total libertad al cliente de poder personalizar su evento. Estos aspectos incluyen la comida, bebidas, mobiliario, mantelería, cristalería, decoración de la mesa, así como servicios adicionales de música y sonido, decoración de la pista de baile, mesa de dulces, las flores, fotografía y video solo por mencionar algunos. Su principal objetivo es que el cliente reciba el mejor servicio antes, durante y después de su evento logrando en consecuencia la satisfacción, recomendación y preferencia del cliente.

Otra gran fortaleza es la experiencia ganada durante más de 50 años en la zona sureste del país, la cual le ha dado el reconocimiento y respeto de sus clientes, proveedores y competidores del ramo. Unos de los clientes que más respeto y confianza tiene en la calidad de sus servicios es el Gobierno del Estado ya que por

mucho tiempo han colaborado con distintos gobernadores tales como Víctor Cervera Pacheco y Rolando Zapata Bello.

Una fortaleza que no se puede dejar de mencionar es la que distingue a Banquetera Yucateca de sus competidores, la cual consisten en brindar un servicio de calidad único a sus clientes a precios competitivos y con mayores facilidades de pago, lo cual permite ser la primera opción en la organización de eventos para mucho de sus clientes.

Adicionalmente, se consideró como fortaleza la buena relación e historial de pago que Banquetera Yucateca tiene con sus proveedores, lo cual permite que estos tengan ciertas consideraciones al momento de proporcionarles la materia prima necesaria para la preparación de sus alimentos, bebidas y otros. Algunas de esas condiciones que podemos destacar son la concesión de plazos flexibles de pago por su cumplimiento y responsabilidad durante todos estos años, según lo mencionado por la gerente contable de la empresa.

Finalmente, se puede destacar que esta empresa cuenta con sus propios activos entre los que podemos mencionar sus instalaciones tales como bodegas, cocina, oficina de ventas y vehículos de transporte debidamente rotulados. También cuentan con la propiedad de mobiliario y equipo para sus eventos los cuales incluyen sillas, mesas, vajillas, cristalería y mantelería, así como carpas y equipo de cocina.

En cuanto a las debilidades de la empresa se encontró la falta de liderazgo en puestos medios. La gerencia está consciente de que es necesaria la contratación de personal de nivel medio que logre ganarse el respeto de los trabajadores y que logre una integración entre aquellos empleados que cuentan con mucho tiempo y los que tienen poco tiempo laborando en la empresa. De acuerdo con la entrevista realizada al gerente operativo, éste comenta que han intentado contratar a personal que se encargue de la bodega, sin embargo, el personal contratado para este puesto no ha durado mucho tiempo en la organización.

También existe otra debilidad que afecta a la organización la cual es la falta de colaboración entre el personal de todas las áreas. El gerente operativo comentó en entrevista que, aunque el trabajo en equipo es uno de los valores que la empresa

considera como importante, este dista mucho de lograrse en la realidad de la organización. El personal de cada área solo se enfoca en las tareas inmediatas de su departamento y deja a un lado tareas preventivas y de mantenimiento que afectan a las demás áreas, un claro ejemplo es el mencionado por uno de los empleados en la encuesta sobre clima laboral, en la cual menciona que sus compañeros no realizan el cuidado y limpieza del mobiliario previamente sino hasta el mismo día del evento, lo cual afecta su trabajo y el de sus compañeros.

Otra debilidad importante es la falta de una clara línea de mando para la toma de decisiones. Cuando un empleado enfrenta algún problema o duda y su jefe directo no se encuentra, éste opta por preguntar a los otros gerentes los cuales pueden darle una respuesta diferente, lo que podría no ser la más adecuada para la situación.

Además, es importante recalcar que no cuentan con un manual de procedimientos o plan de acción por escrito que ayude a resolver una situación cuando el jefe no está. En este caso, suelen recurrir a su experiencia y estilo propio de hacer las cosas. De acuerdo con el gerente, el no tener un manual de procedimientos para realizar sus tareas diarias, afecta directamente la calidad del servicio ya que cada empleado lo realiza a su conveniencia.

También, todos los gerentes coincidieron en la falta de un perfil de puestos que ayude a la organización a tener un parámetro al momento de contratar al personal más adecuado y apto para los diferentes puestos y así poder reducir el tiempo de entrenamiento del personal de nuevo ingreso.

Finalmente, una de las debilidades más evidentes detectadas en la organización, es la falta de un control adecuado de la caja y los ingresos de la empresa. Según lo comentado por la gerente contable, algunas veces utilizan el dinero disponible en la caja o cuentas para resolver situaciones de emergencias familiares o de otros negocios, el cual posteriormente es repuesto. Sin embargo, esto no significa que sea lo más adecuado para la organización.

Adicionalmente, el registro de gastos e ingresos se realiza mayormente en cuadernos manualmente y algunos en Excel.

Asimismo, la empresa tiene algunas oportunidades que puede aprovechar como es el uso de softwares o programas contables automatizados que existen en el mercado para el registro y control de los ingresos y gastos de la empresa. La gerencia se resiste a utilizar estas herramientas, ya que las consideran muy costosas e innecesarias para la organización. Sin embargo, estos programas podrían representar más beneficios que costos como la agilización del proceso contable, así como mayor eficiencia y cuidado en el uso de los recursos obtenidos por los servicios realizados y los gastos incurridos para el funcionamiento de la empresa, así como mayor capacidad para invertir en nuevos proyectos.

Otra oportunidad que podría mencionarse es la automatización en el proceso de inventario, ya que actualmente el gerente lleva un control manual de inventario, el cual no está al día y no permite saber con exactitud el mobiliario disponible en caso de algún servicio solicitado para el mismo día, ni la planeación adecuada en caso de tener varios eventos en una misma fecha, sin embargo, un programa apropiado permitiría saber la condición y estado actual del mobiliario. Esto no se ha considerado debido al costo y falta de tiempo del gerente para actualizarlo, por lo que también se requeriría de un personal de nivel medio que se encargaría de esta tarea para que el gerente operativo pudiera dedicarse a otras funciones como la mejora en las ventas y calidad en el servicio de la empresa.

Finalmente, en la entrevista con el gerente operativo, comentó que han descubierto a personal haciendo mal uso de las unidades y mobiliario que éste transporta. Él ha pensado en utilizar dispositivos de geolocalización en ellos, sin embargo, la empresa se ha resistido a utilizarlo por el costo que este representa. En este punto hay que considerar que el utilizar los programas de geolocalización en los vehículos de transporte de la empresa puede traer muchos más beneficios que costos como son la disminución de costos de mantenimiento y gasolina de las unidades, así como prevenir el uso inadecuado de las unidades y mobiliario que se transporta.

Las amenazas que más afectan a la banquetera son las leyes de salubridad e higiene en la preparación y manejo de alimentos las cuales continuamente están cambiando. Es por eso que ellos deben contar con el personal adecuado que vigile que estas

normas se cumplan durante la preparación y manejo de alimentos y que capacite continuamente al resto del personal de cocina para que estén al tanto de estas prácticas de higiene y salubridad.

Otra de las amenazas que podría afectar su operación, es la falta de atención a las actualizaciones a las normas de protección al consumidor las cuales se modifican constantemente, sobre todo las que están relacionadas con el precio y condiciones en la contratación de servicios. Es por eso que deben designar a una persona interna en la empresa que este pendiente de estas modificaciones para hacer los ajustes que sean necesarios antes de que vean afectadas sus operaciones e imagen ante sus clientes.

Otra ley que podría afectar de manera significativa, sus operaciones es la relacionada con la seguridad y protección de sus trabajadores, sobre todo aquellos que realizan tareas muy pesadas y riesgosas como los cargadores y personal de cocina. Estas normas también están en continua modificación por lo que es importante que el área de recursos humanos mantenga al personal informado y capacitado al respecto porque el no hacerlo podría costarle mucho dinero a la empresa por las sanciones de las instituciones correspondientes y demandas que sus trabajadores podrían solicitar en caso de algún accidente laboral.

Finalmente, otra de las amenazas que enfrenta todo el tiempo es el alza en los precios de los alimentos y gasolina, causada por la inflación y el mercado internacional. En este caso, la banquetera se ve obligada a modificar el precio de sus platillos y bebidas, así como el de su mobiliario para no ver afectados sus ingresos y así poder enfrentar sus gastos y pagos a proveedores.

A continuación, se describe las estrategias que podría seguir Banquetera Yucateca utilizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ya mencionadas.

Tabla 3.1 Análisis FODA

Estrategias-FO	Estrategias-DO
<p>F2, O1</p> <p>Ahorrar una parte de los ingresos para poder invertir en un programa de registro y archivo contable para que el gerente contable y administrativo pueda tener más tiempo para enfocarse en otras áreas, como la optimización de recursos e inversión.</p>	<p>D4, O1</p> <p>El contar con un programa de registro y archivo contable, se ayudaría al área contable y administrativa a tener un mejor control de la caja, así como de los gastos e ingresos que la empresa genera.</p>
<p>F3, O2</p> <p>Ahorrar e invertir ya sea en programas de control de inventario o contratar a personal exclusivo para su mantenimiento ya que el gerente operativo no puede mantenerlo al día, por falta de tiempo.</p>	<p>O2, D2, D3</p> <p>El contar con un programa de control de inventario o personal dedicado a esta tarea, ayudaría al área operativa a tener más tiempo para emplear estrategias de integración y trabajo en equipo entre todas las áreas, así como para unificar criterios de acción en las operaciones diarias y establecer las líneas de mando en caso de cualquier emergencia o controversia.</p>
<p>F3, O3</p> <p>El hecho de contar con equipo propio les permite poder adaptarles cualquier dispositivo de geolocalización en sus vehículos para verificar que hagan uso adecuado del vehículo, así como de la gasolina.</p>	<p>O3, D4</p> <p>El contar con estos programas de geolocalización en los vehículos, puede ayudar a reducir y controlar los costos de mantenimiento y de gasolina de las unidades.</p>
	<p>D1, O4</p> <p>El contratar al personal de nivel intermedio adecuado y capacitado, así como la creación de perfil de puestos y manual de procedimientos puede ayudar a superar más pronto, las riesgosas estrategias de venta de los competidores.</p>

Estrategias-FA	Estrategias-DA
<p>F1, A1</p> <p>Su filosofía y valores deben ayudarles a capacitar a su personal para tener las mejores medidas de higiene y cuidado en la preparación y conservación de alimentos.</p>	<p>D4, A1</p> <p>Mejorar el registro y control de los ingresos y gastos, puede ayudar a invertir más en la capacitación del personal de cocina.</p>
<p>F1, A2</p> <p>Su filosofía por el cuidado de todos los detalles de los eventos de sus clientes debe ayudarles a estar al pendiente de las últimas actualizaciones en las políticas de la relación con el consumidor.</p>	<p>D3, A2</p> <p>La uniformidad de criterios puede ayudar a mejorar los procesos operativos y de ventas en pro de sus clientes.</p>
<p>F1, A3</p> <p>Sus valores basados en el respeto entre sus trabajadores y responsabilidad por sus acciones debe ayudarlos a informar y capacitar a sus trabajadores de las últimas medidas de seguridad y protección para evitar accidentes de trabajo.</p>	<p>D1, A3</p> <p>La contratación de personal en puestos medios con experiencia y liderazgo en el manejo de personal puede ayudar a supervisar que todos los empleados cuenten y cumplan con todas las medidas de seguridad necesarias para prevenir accidentes laborales.</p>
<p>F2, A4</p> <p>Su buena relación e historial de pago con proveedores, así como su experiencia en el ramo, puede ayudarle a encontrar a proveedores de confianza que les ofrezcan los mejores precios y plazos de pago.</p>	<p>D2, A4</p> <p>El trabajo en equipo puede ayudar a reducir los costos y gastos innecesarios y evitar el aumento mayor de los precios de los paquetes de servicios de los eventos.</p>

Fuente: Elaboración propia con la información de la empresa.

3.2 Análisis específico

Para el diagnóstico específico, se decidió atender la debilidad de la falta de manuales de procedimientos y perfiles de puestos lo cual no puede realizarse sin una previa organización y formalización de sus actividades diarias por escrito. La selección de este punto como problemática principal se basó en las entrevistas realizadas a los gerentes de cada área, las encuestas de clima laboral realizadas a los empleados de

las diversas áreas de la organización y los resultados obtenidos en la aplicación de una matriz de priorización.

En el caso de los gerentes se realizó una entrevista basada en un cuestionario para el diagnóstico preliminar obtenido del material proporcionado en la asignatura Estancia supervisada I de la Maestría en Gestión y Cambio Organizacional de la Universidad Autónoma de Yucatán, con el fin de recabar la información más relevante sobre su departamento, así como identificar las actividades que realizan diariamente. En el caso del gerente de operaciones, se hicieron preguntas sobre mercadotecnia, planta y equipo, producción, organización de la empresa e información exterior. Al gerente de finanzas se le hicieron preguntas sobre la contabilidad, presupuestos, manejo de caja, manejo de créditos, control de inventarios, impuestos, obligaciones fiscales, compras, finanzas e investigación y desarrollo. Finalmente, al gerente de administración de personal se le hicieron preguntas sobre seguridad y manejo de personal.

La encuesta de clima laboral se realizó a 5 de los 12 empleados de las distintas áreas debido a que el resto de los trabajadores no se encontraba disponible para responder la encuesta por razones operativas, sin embargo, si se cubrieron las distintas áreas de la empresa. Esta encuesta se enfocó en cómo perciben los empleados el clima laboral de la organización. En este cuestionario se evaluaron aspectos relacionados con el clima laboral entre los que destacan: la cooperación y el trabajo en equipo, liderazgo y supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, percepción de la calidad y capacitación, así como gestión de la empresa. También se les realizaron preguntas básicas sobre su edad, puesto, nivel de estudios, lugar de trabajo, si cuentan con personal a su cargo y antigüedad. Esta encuesta utiliza una escala Likert que va del uno al siete, siendo 1 totalmente en desacuerdo y siete totalmente de acuerdo.

Tabla 3.2 Análisis de respuestas de encuesta a empleados

	Cooperación (Compromiso y trabajo en equipo)	Liderazgo y supervisión	Relaciones Interpersonales	Comunicación	Percepción de calidad y capacitación	Condiciones de trabajo	Gestión de la Empresa
<p>Rene Puesto Cargador Edad: 53 años Nivel de Estudios: Secundaria Lugar de trabajo: Bodega Sin personal a su cargo Antigüedad: 20 años</p>	Desconoce los objetivos de su departamento.	No considera que su jefe inmediato promueva actitudes positivas y objetivos claros en su departamento.	Comenta que no se reúnen con regularidad para intercambiar información.	Comenta que no les indican si alcanzaron sus metas y objetivos. Además, señala que son ellos los quienes orientan a su jefe. Además, agrega que no requiere de capacitación para desempeñar mejor su trabajo.		Indica que los beneficios económicos no están del todo acorde a las funciones que desempeña, considera que estos pueden mejorarse.	Indica que no se le da seguimiento a los objetivos de su departamento.

<p>Dulce Puesto: Facturación, Admón y Operaciones Edad: 34 años Nivel de Estudios: Preparatoria/ Técnica Lugar de trabajo: Oficina Personal a su cargo Antigüedad: 4 años</p>	<p>Indica no estar de acuerdo en que la gente se ayuda cuando existe mucha carga de trabajo.</p>	<p>Indica que su jefe inmediato no promueve integración en su departamento.</p>	<p>Indica que la relación entre el personal no es directa y que se reúnen con poca frecuencia.</p>	<p>Comenta que no se les indica periódicamente el avance de sus logros y metas alcanzadas. También indica que requiere capacitación en aspectos como facturación y cálculo de insumos.</p>		<p>Indica también que sus compañeros no hablan positivamente de su trabajo e indica que sus expectativas económicas no son acordes a sus funciones y cargo.</p>	<p>Indica que no se le da seguimiento a los objetivos del departamento.</p>
---	--	---	--	--	--	---	---

<p>Pilar Puesto: Edad: 43 años Nivel de Estudios: Primaria Lugar de trabajo: Cocina y cuarto de mantelería Sin personal a su cargo Antigüedad: 20 años.</p>	<p>Indica que falta una mayor cooperación e integración entre las distintas áreas, también indica que no se ayuda la gente cuando hay mucha carga de trabajo, y mucho menos se trabaja en equipo. Finalmente desconoce los efectos que tiene el alcanzar los objetivos de su departamento.</p>	<p>Indica que su jefe directo no promueve la integración en el departamento.</p>	<p>Indica que la relación entre el personal no es directa y que se reúnen con poca frecuencia. También indica que no existe tanta armonía entre el personal de la empresa.</p>	<p>Comenta que recibe informes sobre sus metas y logros pero esta la realizan cada año. También indica que considera necesario mayor capacitación.</p>	<p>Desconoce si recibe la capacitación adecuada para desempeñar sus funciones.</p>	<p>Indica que los beneficios económicos no están del todo acorde a las funciones que desempeña y considera que estos pueden mejorarse.</p>	<p>Indica que no le indicaron las políticas y reglas de la empresa desde un inicio.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

<p>Pablo Puesto: Cargador y Chofer Edad: 27 años Nivel de Estudios: Secundaria Lugar de trabajo: Bodega Sin personal a su cargo Antigüedad: 4 años.</p>	<p>Indica que la gente no se ayuda mutuamente cuando existe una carga de trabajo y no considera que se trabaje mucho en equipo.</p>		<p>Indica que no se reúnen con mucho regularidad para intercambiar información.</p>	<p>No recibe informes periódicos de sus metas y logro de objetivos. Considera necesarios cursos de capacitación sobre disciplina y organización en el trabajo. Finalmente indica que no se toma en cuenta su opinión sobre temas importantes.</p>	<p>Indica que no recibe la capacitación adecuada para alcanzar las nuevas demandas de su trabajo.</p>	<p>Comenta que sus compañeros no hablan positivament e de su departament o e indica no estar de acuerdo con los beneficios económicos que recibe por sus funciones y cargo.</p>	<p>Indica que no considera contar con las herramientas de trabajo adecuadas para desempeñar su trabajo.</p>
---	---	--	---	---	--	---	---

Gaspar Puesto: Apoya en cocina Edad: 51 años Nivel de Estudios: Primaria Trunca Lugar de trabajo: Cocina sin personal a su cargo Antigüedad: 31 años	No considera que exista una integración y cooperación entre los miembros de los distintos departamento s ni considera que haya apoyo mutuo entre la gente cuando hay un exceso en la carga de trabajo.	No considera que su jefe promueva la integración en su departamento.	No considera que haya armonía en su departamento.	Indica que no se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones importantes.	Desconoce si existe procedimiento s establecidos para realizar su trabajo en su departamento.	Indica que los beneficios económicos no están del todo acorde a las funciones que desempeña	Indica que debe darse mayor mantenimiento a vehículos y equipo de seguridad.
---	--	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia para este proyecto

De acuerdo con las respuestas proporcionadas en los rubros antes mencionados, las problemáticas en las que coincidieron la mayoría de los empleados en el rubro de cooperación y trabajo en equipo es la falta de determinación de los objetivos por departamento, seguido por la falta de cooperación entre compañeros cuando hay mucha carga de trabajo. En el caso de liderazgo la respuesta en la que hubo mayor coincidencia fue la falta de un liderazgo que permita la integración entre todas las áreas, seguido por la falta de promoción de actitudes positivas por parte del gerente de su departamento. Con respecto al rubro de relaciones interpersonales la respuesta en la que coincidió la mayoría de los empleados fue la falta de un ambiente armónico en la organización seguido por la necesidad de reuniones más frecuentes para intercambiar información.

En el rubro de la comunicación la mayoría de los empleados coincidió en que el principal problema es el desconocimiento de los objetivos y metas de su departamento, seguido por la falta de capacitación para desempeñar mejor sus funciones y finalmente la importancia de que se tome más en cuenta su opinión en decisiones importantes.

En lo que se refiere a la percepción de calidad y capacitación la mayoría coincidió en que los cursos de capacitación deben estar más adecuados a las funciones que deben desempeñar. Sobre las condiciones de trabajo la respuesta más repetida fue la necesidad de una mejora en los beneficios económicos de acuerdo con sus cargos y funciones, seguida por la continua queja de sus compañeros sobre su trabajo. Finalmente, en lo que respecta a la gestión de la empresa la respuesta en la que coincidió la mayoría de los empleados fue la falta de seguimiento a los objetivos de su departamento, seguido por la falta de presentación de las políticas y reglas de la empresa desde un inicio y finalmente la falta de herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo adecuadamente.

También se realizó una matriz de priorización para determinar cuáles son las problemáticas más relevantes que resolver en Banquetera Yucateca. El criterio que se utilizó fue el de cuál es más viable a resolver en un corto plazo. Se seleccionó la matriz de priorización recuperada de: <https://ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion/> ya

que se consideró la más apropiada para distinguir la importancia de cada una de las problemáticas encontradas.

A continuación se explica cómo funciona esta matriz de priorización:

La dinámica consiste en preguntarnos, si cada criterio de la columna es más o menos importante que el criterio de la fila, recordando que columna es a vertical como fila es a horizontal.

Acto seguido, calificamos en la casilla respectiva:

10: El criterio de columna es mucho más importante que el criterio de fila.

5: El criterio de columna es más importante que el criterio de fila.

1: Ambos criterios son igual de importantes.

0.2: El criterio de columna es menos importante que el criterio de fila.

0.1: El criterio de columna es mucho menos importante que el criterio de fila.

Siguiendo este criterio los resultados fueron los siguientes: en primer lugar, quedó la falta de un manual de perfil de puestos y manual de procedimientos, en segundo lugar, quedó el manejo adecuado de la caja chica, en tercer lugar, quedaron empatadas la falta de liderazgo en puestos medios, la falta de trabajo en equipo entre las distintas áreas y el personal que labora en ellas y la uniformidad de criterios y líneas de mando.

Tabla 3.3 Matriz de priorización

¿Cuál es más viable a corto plazo?	1 Falta de Liderazgo en puestos medios	2 Falta de trabajo en equipo entre distintas áreas y personal de la empresa	3 Falta de uniformidad de criterios y línea de mando	4 Manejo inadecuado de caja chica e ingresos	5 Falta de perfil de puestos y manual de procedimientos	Valor	Nivel de Importancia
1 Falta de liderazgo en puestos medios		1	1	5	5	1.00	Igual en importancia
2 Falta de trabajo en equipo entre distintas áreas y personal de la empresa	1		1	5	5	5.00	Importante
3 Falta de uniformidad de criterios y línea de mando	1	1		5	5	10.00	Extra relevante
4 Manejo de caja chica e ingresos inadecuado	0.2	0.2	0.2		1	.2	Menos importante
5 Falta de perfil de puestos y manual de procedimientos	1	1	1	1		.10	El de menor importancia
Suma vertical Σ	3.2	3.2	3.2	16	16		
Suma horizontal Σ	12	12	12	1.6	4		
Suma total Σ	15.2	15.2	15.2	17.6	20		
Prioridad Σ	3	3	3	2	1		

Fuente: <https://ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion>

Adicionalmente, se procedió a realizar un análisis de factores internos y externos con el apoyo de los gerentes de la organización. En la tabla 3.4 se muestran aquellos factores externos e internos a los que los gerentes asignaron un valor más alto. En la primera columna se enlistan los factores internos y externos que afectan en mayor medida a Banquetera Yucateca. En la segunda columna se otorga un puntaje del 0 al 1 donde cero es no importante y 1 es muy importante, los valores deben sumar un valor de 1.0. Cada calificación valora que también la empresa maneja actualmente cada factor interno y externo. En la tercera columna se otorga una calificación del 1 al 5 donde 1 es mala y 5 es sobresaliente. En la cuarta columna se multiplica el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada. La calificación ponderada total indica qué tan bien una empresa responde a los factores actuales y esperados de su ambiente interno y externo. En la quinta columna se especifica la duración de cada factor: corto plazo (menos de un año), mediano plazo (de uno a tres años) y largo plazo (de 3 a 5 años) y en la última columna se anotan comentarios adicionales.

Tabla 3.4 Análisis de Factores Internos y Externos

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Duración			Comentarios
				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
Fortalezas							
Llevar más de 50 años en ramo, tercera generación familiar que se encarga de la operación y administración de negocio.	0.1	4	0.4			X	Los gerentes actuales conocen muy bien el funcionamiento del negocio, ya que desde muy pequeños han estado involucrados en todos los procesos del negocio.
Cuentan con mobiliario, transporte, bodega, área de cocina y mantelería propios.	0.1	4	0.4			X	Sin duda es una de las principales ventajas competitivas del negocio.
Debilidades							
Falta de perfil de puestos y manual de procedimientos	0.15	3	0.45	X	X		No están descritos ni documentados el perfil de puestos ni el manual de procedimientos.
Falta de trabajo en equipo entre distintas áreas y personal de la empresa D2	0.10	3	0.30	X	X		El personal únicamente se enfoca en el trabajo individual sin preocuparse por el resto de sus compañeros.

Falta de uniformidad de criterios y línea de mando D3	0.1	3.0	0.3	X	X		Cuando uno de los gerentes les da una orden y esta no les parece acuden con otro que les dé la razón.
Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Duración			Comentarios
Oportunidades				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
Falta de automatización de registro y archivo de gastos e ingresos	0.1	2.0	0.2	X	X		Si el registro y archivo de gastos e ingresos fuese automático, se ahorrarían mucho tiempo y dinero.
Falta de automatización de programa de control de inventario o contratación de personal dedicado a esta tarea	0.15	2	0.3	X	X		Si llevaran un control de inventario automatizado o contrataran a una persona dedicada a esa actividad exclusivamente, podrían ahorrarse mucho tiempo y dinero.

Amenazas							
Modificaciones en las leyes de seguridad del personal	0,05	3,0	0,15		X	X	Requiere más capacitación y supervisión de los gerentes
Inflación de precios en alimentos y gasolina causan aumento en precios de paquetes de los eventos.	0,15	4,0	0,6		X	X	Afecta el gasto de sus materias primas y el costo de los paquetes de banquetes
Calificaciones	1,00		3,1				

Fuente: Wheelen, T. (2013)

Para determinar las actividades claves de cada área se dividió la organización de eventos y banquetes en tres fases: antes, durante y después del evento. Posteriormente, se señaló qué actividades lleva a cabo cada departamento, así como el personal que interviene en estas. Se complementa este análisis utilizando la herramienta de Diagrama OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento) la cual muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Adicionalmente, se agregó el tiempo que tarda en realizar dicha actividad.

Tabla 3.5 Análisis de Procesos y Diagrama OTIDA

Fases del Proceso	Área	Personal Involucrado	Proceso o Actividad	 Operación	 Transporte	 Inspección	 Demora	 Almacenamiento	Tiempo
Antes del evento	Operaciones	Gerente de Operaciones y Ventas/ Ejecutivo de Ventas	Recepción y atención al cliente	X					20 min.
			Explicación de paquetes y servicios	X					30 min.
			Selección de fecha y detalles del evento			X			15 días/ El cliente puede decidirse en ese momento, sin embargo, muchos cotizan primero y luego regresan.
			Firma de contrato	X					10 min.

	Finanzas	Gerente de Contabilidad y secretaria (Apoyo de Contabilidad)	Se cobra primer anticipo	X					15 min.
	Operaciones	Gerente de Operaciones y Ventas/Ejecutivo de Ventas	Se archiva expediente					X	15 min.
			Se verifica que cuente con el material y equipo solicitado			X			2 hrs.
			Se realiza degustación de alimentos, bebidas, decoración de mesas y servicios adicionales.			X			2 hrs.
			El cliente solicita ajustes				X		30 min.

			en caso de ser necesario.						
			Se registran ajustes de detalles.	X					20 min.
			Archiva expediente modificado.					X	10 min.
	Finanzas	Gerente de Contabilidad y secretaria (Apoyo de Contabilidad)	Se cotiza materia prima para alimentos y bebidas a proveedores.	X					2 Hrs.
Se selecciona al mejor proveedor.					X			1 Hr.	
Se realiza pedido.			X					1 Hr	
Se resguarda materia prima para su uso, el día del evento.							X	1 día	

			Se cobra saldo pendiente.	X					30 min.
			Se archiva como evento pagado.					X	10 min.
			Se paga a proveedores de alimentos, bebidas y servicios adicionales.	X					2 hrs.
Operaciones	Gerente de Operaciones y Ventas/Ejecutivo de Ventas		Se organiza al personal de cocina y apoyo para el día del evento.	X					1 día
			Se verifica que estos cuenten con las herramientas y equipo necesario para realizar su trabajo el día del evento.			X			1 día

Fases del Proceso	Área	Personal Involucrado	Proceso o Actividad	 Operación	 Transporte	 Inspección	 Demora	 Almacenamiento	Tiempo
Durante el evento	Operaciones	Gerente de Operaciones y Ventas/ Coordinador de Evento, Choferes y Cargadores, Meseros, Personal de Cocina y Apoyo.	Se alista el equipo, mobiliario, alimentos y bebidas para el evento	X					1 día
			Se transporta el equipo, mobiliario, alimentos y bebidas al lugar.		X				2 Hrs. 10 Hrs. antes se transporta mobiliario; hielo, alimentos 2 a 3 Hrs. antes del evento.
			Se transporta a personal de apoyo y de cocina al lugar del evento.		X				2 Hrs.
			Se resguarda alimentos y bebidas en un					X	2 Hrs. se resguardan alimentos y

			lugar fresco y seguro.						bebidas por lo que se pide lugar techado o se pide carpa/chauffer
			Si el equipo mobiliario, alimentos y bebidas no llegan a tiempo, el coordinador del evento se encarga de que estos lleguen lo más pronto posible.				X		1 Hr. Se trata de prevenir esto tratando de tener listo todo 3 Hrs. antes.
			Se verifica que la instalación de las mesas y sillas esté lista y de acuerdo a lo solicitado por el cliente.		X				2 a 3 Hrs.
			Se verifica que los servicios adicionales estén		X				1 Hr.

			listos y de acuerdo a lo solicitado por el cliente.						
			Se verifica que meseros acudan al lugar	X					2 Hrs.
			Se sirven entradas y bebidas.	X					1 Hr.
			Se reparten a los invitados alimentos y bebidas.		X				1 Hr.
			En caso de a ver algún retraso en la repartición de alimentos, el coordinador del evento se encarga de resolverlo.				X		1 Hr.

Fases del Proceso	Área	Personal Involucrado	Proceso o Actividad	 Operación	 Transporte	 Inspección	 Demora	 Almacenamiento	Tiempo
Después del evento	Operaciones	Gerente de Operaciones y Ventas/ Coordinador de Evento, Chóferes y Cargadores.	Se desinstala equipo y mobiliario.	X					2 Hrs.
			Se verifican que mobiliario y equipo estén completos antes de salir del lugar del evento.			X			1 Hr.
			Si quedan alimentos estos se entregan al cliente para su resguardo.					X	20 min.
			Se traslada equipo y mobiliario a la bodega.		X				2 hrs.
			Se traslada personal de apoyo y de cocina a su domicilio.		X				2 hrs.
			Se verifica que el equipo esté completo y en buenas condiciones			X			2 hrs.

			antes de descargarlo en la bodega.						
			Si no está completo, se registra faltante, pero no se aplica sanción.				X		24 hrs.
			Se resguarda mobiliario y equipo para siguiente evento					X	2 hrs.
		Gerente de Contabilidad y secretaria (Apoyo de Contabilidad).	Se paga a meseros, personal de apoyo y cocina, cargadores y choferes.	X					2 hrs.
			Totales de actividades por etapas	15	7	7	4	7	

Fuente: Elaboración propia con información recabada de la empresa

El utilizar esta herramienta para el análisis de procesos, permite atender la problemática específica seleccionada por los gerentes de Banquetera Yucateca, la cual es la falta de organización y determinación de los procesos diarios por escrito.

Sin embargo ¿cómo se llegó a la determinación de ésta como la principal problemática de la Banquetera Yucateca? Al momento de realizar la entrevista al gerente operativo sobre su área, comentó que ha tenido problemas con algunos clientes ya que estos le han expresado su molestia con algunos de sus empleados por la falta de organización de ciertas actividades en el servicio, motivo por el que se realizó una entrevista a la gerente del área de recursos humanos quien confirmó que no cuenta con manuales de procedimientos ni descripción de puestos en la empresa. Si el departamento de recursos humanos tuviera estos manuales de procedimientos y perfiles de puestos establecidos por escrito, el empleado de nuevo ingreso sabría qué es lo que requiere que haga, que se espera de él y como puede alcanzar el éxito en el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, realizar la descripción de puestos, ayudaría al área de recursos humanos en todos sus procesos; desde la selección de personal hasta los planes de carrera y promoción, valoración de puestos, evaluación de desempeño, formación, determinación de responsabilidades y clasificación de puestos.

La falta de manuales de procedimientos impide al departamento de recursos humanos llevar a cabo tareas indispensables para su adecuado funcionamiento como son el adiestramiento y capacitación del personal, inducción al puesto, descripción detallada de las funciones del puesto, facilitación en la interacción de las distintas áreas de la empresa para que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen en el desarrollo de las actividades de rutina y una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información. Estos manuales de procedimientos también podrían proporcionar una descripción de cada una de las funciones del personal, las cuales se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento y finalmente, proporcionan una visión integral de la empresa al personal y son guías de trabajo a ejecutar.

Finalmente, la falta de estos impide la creación de un plan de capacitación que apoye a lograr una organización y formalización de los procesos. Esto fue confirmado por la responsable del área de recursos humanos, así como en la encuesta realizada a los empleados de las distintas áreas, quienes consideraron que la gerencia debería considerar invertir más tiempo en cursos de capacitación relevantes a su área. Si la gerencia operativa y de recursos humanos trabajan en esto, podrían obtener los siguientes beneficios: mejorar las aptitudes y las actitudes de sus empleados, elevar los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, mejorar la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, guiar al personal en la identificación con los objetivos de la organización, crear una mejor imagen tanto del personal como de la organización, mejorar las relaciones entre jefes y subordinados, ayudar a sistematizar el trabajo, un mejor flujo en la toma de decisiones y la solución de problemas, así como propiciar el desarrollo y las promociones. La capacitación, es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad, contribuye también a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas, además de contribuir positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y el establecimiento y logro de metas individuales. (Werther Jr., y Davis, 1998)

3.3 Conclusión

La elaboración del diagnóstico integral y específico y el uso de la herramienta de análisis de procesos OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento) permitió identificar los procesos críticos de la organización por etapas, área y personal involucrado en estos, la cual ha proporcionado información muy valiosa para la determinación de las líneas de acción que permitirán realizar los cambios pertinentes en la organización.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones desarrolladas a partir del análisis del caso de estudio.

4.1. Discusión de resultados

La estrategia funcional de “Banquetera Yucateca” está basada en una estrategia competitiva de diferenciación en sus servicios de banquetes por la calidad, experiencia y compromiso de una empresa familiar con 50 años en el ramo, la cual cuenta con sus propios recursos para cumplir y satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes. Sin embargo, los departamentos de ventas y operaciones, contabilidad y finanzas, así como el departamento de administración de personal no se encuentran alineadas a este enfoque.

En primer lugar, se encuentra la estrategia de ventas, producción y logística que está controlada por una misma área, la de operaciones. En lo que respecta a las ventas está enfocada en capturar una mayor porción del mercado de clientes particulares a través del ofrecimiento de las nuevas tendencias en la preparación de alimentos y bebidas, así como la decoración de mesas y sillas en eventos masivos como expos y convenciones y la promoción en redes sociales de los servicios de calidad que ofrece la banquetera.

Podemos decir que utilizan la estrategia de marketing de atracción, en la cual la publicidad se encarga de que los productos sean halados a través de los canales de distribución. Es decir, que la empresa invierte sus esfuerzos de dinero en crear en el cliente una conciencia de marca, en la que estos últimos solicitan directamente los servicios en el punto de venta. En lo que respecta a la producción de alimentos y bebidas esta tiende a ser un sistema de producción masiva, pero con un nivel de calidad significativamente alto, esto debido a la supervisión y control del gerente de operaciones.

Finalmente, la estrategia de logística podemos decir que es centralizada en el grupo de la oficina principal, la cual está formado por personal experimentado tales como cargadores, choferes y personal de apoyo. El objetivo de esta estrategia es diferenciarse de la competencia, agregando valor y reduciendo costos.

Asimismo, la estrategia del departamento de Contabilidad y Finanzas de Banquetera Yucateca está enfocada por ser de tipo familiar y pequeña, en tratar de evitar a toda costa el endeudamiento externo con el fin de evitar adquirir compromisos externos y así poder conservar el control de la empresa. Esta estrategia ha pasado de generación en generación a través de los años, ya que consideran que, si no se tiene el efectivo para invertir o comprar algún activo, esta no debe hacerse porque al final terminan pagando más en intereses a las instituciones de crédito bancarias. Este departamento también se encarga de la estrategia de compras la cual usa una estrategia de abastecimiento paralelo, en la cual dos empresas son exclusivas de dos piezas distintas, pero a su vez sirve como proveedora de respaldo, cuando una de estas no puede suministrar la materia prima requerida para el evento. Otra estrategia que está bajo el control del departamento de finanzas es la de investigación y desarrollo que se encarga de mejorar el producto y la innovación en el servicio. La cual sigue una estrategia de diferenciación, pero como seguidor tecnológico el cual adapta mejor el servicio o el sistema de distribución a las necesidades del cliente, mediante el aprendizaje de la experiencia del líder. Es decir, Banquetera Yucateca adquiere equipo y mobiliario una vez que éstos han sido probados por el líder en organización de banquetes y lo adapta a su estilo y marca propia.

Es importante también mencionar la estrategia funcional que sigue el departamento de administración de personal, el cual tiende a contratar trabajadores poco calificados los cuales devengan bajos salarios, realizan actividades repetitivas y que es probable que sean retiradas posteriormente. Sin embargo, cuando han requerido contratar personal más calificado para actividades de supervisión y control, la empresa no ha podido mantener la permanencia de estos, provocada por la misma estrategia. Deberían replantearse si desean conservar esta estrategia, ya que no fomenta la formación de equipos de trabajo autónomo y la calidad en el servicio.

De acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico preliminar e integral se determinó que Banquetera Yucateca cuenta con múltiples fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada una de sus áreas: operativa, financiera y de recursos humanos. Sin embargo, se decidió atacar la debilidad a la que la empresa le

da un mayor peso y que se puede corregir en un corto plazo como lo es la creación de un manual de procedimientos y perfil de puestos.

No obstante, no se puede dejar de reconocer su principal fortaleza, la amplia experiencia en el ramo de la organización de eventos. Sin embargo, es importante que busque aprovechar las oportunidades que la tecnología le brinda para mejorar la operación de su negocio, como lo es el uso de un sistema automatizado de control de inventario y finalmente, aunque la amenaza principal que enfrenta esta fuera de su control, la inflación de precios en las materias primas al menos debe disminuir y prevenir el impacto que este tiene en la organización.

En el diagnóstico específico se decidió atacar la debilidad de la falta de un manual de procedimientos y perfiles de puesto basados en la entrevista hecha a gerentes y empleados. Para poder realizar un manual de procedimientos y perfil de puestos, es necesario primero, organizar y establecer los procesos y procedimientos claves por escrito que ayuden al crecimiento y supervivencia del negocio. Para poder identificar los procesos claves se utilizó la herramienta de análisis de procesos OTIDA (Operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento) la cual ayudó a identificar las áreas, personas y el tiempo que toma el realizar estos procesos clave. El objetivo final era identificar en qué parte de los procesos se están cometiendo errores u omisiones los cuales provocan retrasos y quejas por parte de los clientes, afectando al final, la calidad del servicio.

Al realizar el diagrama OTIDA para el análisis de los procesos se identificaron aquellos procesos clave que deben ser organizados y formalizados en un corto plazo, tales como: la carga y descarga del mobiliario, equipo, alimentos y bebidas la cual se realiza de forma desorganizada y lenta; la preparación y resguardo de alimentos antes del evento que se realiza de forma empírica sin seguir los procedimientos adecuados. Finalmente, de acuerdo con el análisis y entrevistas hechas se determinó que la distribución de actividades del personal antes, durante y después del evento no se realiza a tiempo y tampoco se considera la carga de trabajo de las personas involucradas en la organización del evento.

4.2. Conclusiones

El enfoque principal de este proyecto fue la organización y formalización de sus procesos por escrito, lo cual es esencial para poder pasar a la siguiente etapa de desarrollo y crecimiento en la organización como es la creación de un plan estratégico que dé mayor claridad y dirección al rumbo de la organización.

Es importante recalcar la importancia de contar con la definición de puestos y funciones lo cual ayudará a definir los límites y responsabilidades que tienen tanto los gerentes como los colaboradores de la empresa.

También, se encontraron otros problemas en la organización tales como la falta de alineación de sus políticas y estrategias con la estrategia general de la organización la cual está basada principalmente en la diferenciación.

Una de las limitantes de este trabajo, fue el acceso a la información financiera de la organización, ya que por estar bajo el régimen de persona físicas con carácter empresarial no llevan estados financieros básicos

También, se pudo identificar que, aunque cuentan con tres departamentos: operaciones, administración de personal y finanzas, no existen límites definidos entre ellos y muchas veces un departamento realiza actividades de otro departamento.

Finalmente, al realizar el análisis de los procesos claves en la operación de la empresa, se encontró que hay algunos procesos que, por su importancia, es indispensable que sean organizados y determinados por escrito para mejorar la calidad y eficiencia del servicio.

4.3 Recomendaciones

Para la organización y mejora de los procesos claves de la organización se recomienda utilizar el ciclo Shewhart o Deming y utilizar las herramientas básicas y de gestión más adecuadas para lograr este objetivo.

En el caso de Banquetera Yucateca primero se selecciona una oportunidad de mejora como puede ser la mejora en los tiempos y forma adecuada de descargar el mobiliario

y equipo que se requirió para el evento. Para eso se deben realizar las siguientes preguntas:

Tabla 4.1 Ciclo de Shewhart o Deming

<p>1. Planificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de este equipo? • ¿Qué cambios serían convenientes? <p>Mejorar los tiempos y la forma más adecuada de cargar y descargar del equipo y mobiliario que se requirió para el evento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué datos se dispone? <p>Se analizará de donde se origina el atraso y que causa el desorden al momento de cargar y descargar el equipo y mobiliario que se requiere para el evento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se necesitan nuevas observaciones? Si es que sí, planificar un cambio o ensayo. Decidir cómo usar las observaciones. <p>En este caso se analizará</p>	<p>4. Estudiar los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendimos? • ¿Qué podemos predecir? <p>Si se confirma que hubo mejoría en el proceso de carga y descarga de mobiliario y equipo proceso se implanta este proceso mejorado.</p> <p>Emprende una nueva mejora o abandonar. En este caso se puede seleccionar una nueva mejora, como puede ser la preparación y resguardo de alimentos antes del evento.</p>
---	---

<p>la acción correctiva más adecuada para disminuir los tiempos y mejorar la forma de cargar y descargar el equipo y mobiliario.</p>	
<p>2. Llevar a cabo el ensayo aprobado anteriormente, preferiblemente a pequeña escala.</p> <p>En este caso podemos aplicar los ajustes hechos en la carga y descarga del mobiliario y equipo.</p>	<p>5. Repetir el paso 1, con los conocimientos acumulados</p>
<p>3. Observar los efectos del cambio o ensayo.</p> <p>En este caso, una vez realizada la acción correctiva más adecuada se observará si efectivamente se esté logrando una mejoría en los tiempos y formas de carga y descarga planteadas.</p>	<p>6. Repetir el paso 2 y siguientes.</p>

Fuente: Deming (1989).

Para poder implementar este cambio en la organización, se recomienda utilizar el modelo de cambio de Kotter (1997) y sus ocho pasos en la organización las cuales están basados en los catorce puntos de Deming antes mencionados.

A continuación, describiremos a detalle como debe ser aplicado este modelo de cambio en Banquetera Yucateca.

Paso 1. Banquetera Yucateca cuenta con más de 50 años experiencia en el ramo con diferentes administraciones familiares que han pasado de generación a generación y con trabajadores que cuentan con más de 25 años de experiencia, los cuales pueden haber caído en este estado de complacencia, sin embargo para lograr implementar el cambio estratégico en la organización es necesario que líderes como el gerente de operaciones les haga ver a sus colegas y colaboradores que si siguen con una actitud pasiva y complaciente los clientes optaran por un servicio de mayor calidad con personal mayor capacitado y con procesos más organizados.

Paso 2. Banquetera Yucateca está conformada por el propietario y una directora general, así como de tres gerentes más una de finanzas y contabilidad y una de recursos humanos; adicionalmente cuenta con personal que lleva más de 20 años en el negocio, por lo cual el gerente de operaciones debe considerarlos como integrantes imprescindibles de esta coalición conductora.

Paso 3. En el caso de Banquetera Yucateca la visión debe contar con estas características para poder convencer a todas las personas en la organización de los beneficios de llevarla a cabo. Asimismo, las estrategias deben ser medibles y alcanzables.

Paso 4. El Gerente operativo puede utilizar diversos medios para comunicar este cambio, principalmente a través de pláticas de sensibilización y anuncios los cuales deben tener las siguientes características: deben ser sencillos, quien lo comunique debe usar metáforas, analogías o ejemplos, también este cambio debe transmitirse en foros múltiples para tener mayor alcance, deben repetirse constantemente para que quede grabada en la mente de sus directivos y personal. Adicionalmente, el gerente debe predicar con el ejemplo, explicar aparentes inconsistencias y darle oportunidad a sus colegas y colaboradores de expresar sus puntos de vista.

Paso 5. Empoderar a los empleados para lograr una acción más amplia: Muchos empleados necesitan aceptar la visión y las estructuras organizacionales, los sistemas de recursos humanos, y un sinfín de mecanismos organizacionales internos necesarios para apoyar, en lugar de bloquear, el cambio. Para lograr esto el gerente debe comunicar la visión de forma sensata a los empleados, hacer que las estructuras

sean compatibles con la visión, debe proporcionar la capacitación que los empleados requieren, así como alinear los sistemas de información y recursos humanos con la visión y debe confrontar a los gerentes y personal que socaven el cambio necesario.

6. Generar victorias a corto plazo: Cambios organizacionales de gran escala pueden tomar de tres a cinco años y aun así los empleados deben mostrar evidencia del cambio exitoso dentro de los primeros 18 meses. Resaltar victorias a corto plazo mantiene a los empleados motivados. Un buen logro a corto plazo debe ser visible, inequívoco y claramente relacionado con el esfuerzo de cambio.

7. Consolida victorias y produce más cambio. Debido a que toma muchos años para que el cambio organizacional llegue a formar parte del ADN de la organización, muchos líderes paran muy pronto. Continúa empujando hacia delante hasta que el cambio se ha absorbido por las raíces más profundas de una organización. El gerente operativo de banquetera yucateca debe tener en mente más cambio, no menos, es decir debe aprovechar la credibilidad que le otorgan los logros a corto plazo, también debe buscar envolver a más personas que colaboren en todos los cambios deseados. Adicionalmente, el gerente operativo debe contar con el liderazgo por parte del cuerpo directivo. Asimismo, debe otorgarles a sus colaboradores la administración de proyectos y liderazgo de los niveles bajos. Finalmente, él debe buscar disminuir interdependencias innecesarias.

8. Ancla nuevas perspectivas en la cultura. Asegúrate que el cambio sea incrustado en las normas culturales de la organización y sus valores. El gerente operativo debe también tener en cuenta lo siguiente al momento de querer arraigar el cambio en la cultura: el cambio ocurre al último, no al principio, debe también considerar que depende de los resultados, que requiere también de mucha comunicación con sus colaboradores, inclusive puede implicar rotación de personal. Finalmente, esto hace que las decisiones sobre las sucesiones en el organigrama sean cruciales.

Finalmente, con el apoyo de un experto se recomienda trabajar en un plan estratégico siguiendo los pasos propuestos por Wheelen (2013). Banquetera Yucateca puede utilizar la información recabada en este proyecto de diagnóstico organizacional que contiene el análisis ambiental de su entorno, así como la formulación estratégica de

elementos básicos como son los objetivos, estrategias y políticas, los cuales derivan a su vez en la implementación de estrategias efectivas de negocios y aún más importante en la evaluación y control de estas.

Por ejemplo, el análisis ambiental tanto interno como externo, no se había hecho anteriormente en la organización. Sin embargo, este proyecto incluye la herramienta de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) la cual permite a la organización saber cómo se encuentra tanto interna como externamente en las distintas áreas de la organización.

Con respecto a la formulación estratégica ya cuentan con una misión, visión y valores, por lo que requerirán formalizar los objetivos, estrategias y políticas de la organización las cuales deben quedar claramente definidas y establecidas por escrito lo cual facilitara la alineación de la misión, visión y valores con los objetivos, así como con las directrices en la toma de decisiones que las políticas brindan a las partes interesadas.

Para la implementación de estrategias efectivas en la organización deberán crear programas que ayuden a lograr un plan, también deberán realizar un presupuesto que ayude a saber cuánto les costaría implementar este plan. Finalmente, al término de este proyecto tendrán los procedimientos necesarios para la realización de las actividades claves de la empresa, las cuales ya deberán estar establecidas por escrito lo cual facilitara su realización óptima y la mejora en la calidad de sus servicios, así como en el desempeño de sus trabajadores.

Adicionalmente, deberán realizar una evaluación y control del desempeño de estas estrategias a través del uso de indicadores.

Finalmente, si logran realizar las actividades ya mencionadas podrán obtener una retroalimentación y aprendizaje de los errores o fallas que se presenten en la organización.

Presentamos una serie de herramientas básicas y de gestión que consideramos pueden utilizarse en Banquetera Yucateca para el adecuado análisis de procesos. Antes de mencionarlas es importante mencionar que aunque no entran dentro de las herramientas básicas y de gestión: la lluvia de ideas y los círculos de calidad son dos

técnicas que permiten la participación de todos los empleados y se consideran indispensables antes de aplicar cualquier herramienta.

A continuación, se presentan las herramientas que puede utilizar Banquetera Yucateca para la correcta organización y mejora continua de sus procesos:

La hoja de recogida de datos o de verificación pueden realizarla los empleados individualmente ya que no son tan complejas, pero si requiere que la gerencia determine la información y parámetros que desea recabar.

El Diagrama de Pareto y el diagrama de causa-efecto de Ishikawa se aconseja que la gerencia los realice para tener un mejor control, sin embargo, requiere del apoyo de sus empleados para obtener la información más relevante sobre los procesos claves de la organización.

La matriz de datos y el diagrama de flujo son herramientas más complejas que la gerencia debe realizar ya que requiere de un análisis mas profundo para la toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Audirac, C. (2014). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Betancourt, D. (2018). Cómo hacer una matriz de priorización. 19 de junio de 2019, de Ingenio Empresa Sitio web: www.ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion
- Cawsey, T. (2016). *Organizational change: an action-oriented toolkit*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona: Gestión 2000
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Fleitman, J. (1994). *Evaluación integral: manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Guamán, J. (2011). "Propuesta de un plan de mejora a partir del análisis del Proceso de Producción de Queso Semiduro Yaguajay en la Unidad Empresarial Base Combinado Lácteo Pinar del Río". Recuperado el 01 de octubre 2018, de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI <http://repositorio.utc.edu.ec>
- INEGI. (2016). Conociendo Yucatán. 01 de octubre 2018, de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática Sitio web: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825217860.pdf
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: McGraw Hill.
- Poole, M & Van de Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York, US: Oxford University Press.
- Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I; Hernández, A. (enero-marzo, 2013). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Ciencias Holguín, vol. XIX, 1-11. Octubre 2018, De Redalyc Base de datos.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Werther, Jr., William B. & Davis, K. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México.

Wheelen, T. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista a directivos

Cuestionario para el diagnóstico preliminar

Cliente: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Col: _____ Municipio: _____ CP _____

Teléfono: _____ Fax: _____ Correo Electrónico _____

I. Perfil del empresario:

Nombre: _____ Edad: _____ años.

Lugar de nacimiento: _____ Cargo que ocupa: _____

Tiempo en el cargo: _____ años. Teléfono: _____

- **Formación académica:**

Primaria: _____ Secundaria: _____ Preparatoria: _____ Licenciatura: _____ Posgrado: _____

Especificar licenciatura: _____

Especificar posgrado: _____

- **Formación laboral:**

Ultimas actividades realizadas:

1. Giro de la empresa: _____

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ otro: _____

Especificar: _____

Actividades principales: _____

_____ Tiempo en el cargo: _____ años

2. Giro de la empresa: _____

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ otro: _____

Especificar: _____

Actividades principales: _____ Tiempo en el

cargo: _____ años

3. Giro de la empresa: _____

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ otro: _____

Especificar: _____

Actividades principales: _____ Tiempo en el

cargo: _____ años

II. Perfil de la empresa:

- Razón social:

- Sector: Industria: ____ Comercio: ____ Servicio: ____ Otro: ____
- Objeto de la sociedad: _____

- Fecha de constitución: _____ Antigüedad: _____ años
- Propósito de su actividad: _____

- Propietarios principales:

- Ventas anuales: \$ _____

Principales productos que vende:	% ventas:
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

Misión

Visión

Valores**Funcionamiento operativo**

Total de trabajadores: _____

- Departamentos que operan las funciones de:

Ventas: _____
(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)Producción u operaciones: _____
(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)Finanzas: _____
(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Recursos humanos: _____
 (Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

I&D: _____
 (Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Otros: _____
 (Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

- Relacionar los puestos que le reportan al:

Empresario o al ejecutivo jefe: _____

Primer nivel: _____

Segundo nivel: _____

Tercer nivel: _____

- **Situación geográfica:**

Número de establecimientos: _____ Tamaño: _____

Distancia entre ellos: _____

Medios de comunicación: _____

- **Historia de la empresa:** (como fue fundada, eventos principales, eventos financieros, etc)

Escribir al reverso de la página.

- Afiliación a organismos empresariales:

- **Problemas con la producción o el servicio:**

___ Escasez de materia prima.

___ Materia prima de mala calidad.

___ Instalaciones deficientes.

___ Escasez de mano de obra especializada.

___ Equipo obsoleto.

___ Infraestructura deficiente.

___ Falta de inventarios.

___ Mantenimiento inadecuado.

___ Muchos desperdicios.

___ Costos elevados.

___ Orientación técnica inadecuada.

___ Otros especifique: _____

- **Situación crediticia:**

Tiene contratado algún crédito? Sí ___ No ___

Tipo de crédito(*):	Institución de crédito:	Monto inicial:	Saldo actual:	Plazo (meses):	Pagos vencidos:	Intereses vencidos:

(*) A= Avío, R= Refaccionario, H=Hipotecario, Q=Quirografario, O=Otros

Instrumento para obtener información para el diagnóstico

Contabilidad

1	¿Cuenta la empresa con un catálogo de cuentas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
2	¿Lleva la contabilidad un contador público?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
3	¿Emiten todos los estados financieros principales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
4	¿La periodicidad con que se emiten los estados financieros es menor a un año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
5	¿Exige usted una balanza mensual de comprobación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
6	¿Efectúa auditoría externa mínimo una vez al año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
7	¿Maneja pólizas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
8	¿Maneja póliza – cheque?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
9	¿Maneja póliza de ingreso?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
10	¿Maneja póliza de diario?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
11	¿Todos los asientos cuentan con respaldos fáciles de comprobar?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
12	¿Sus documentos por cobrar y por pagar están registrados por vencimientos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
13	¿Tiene un sistema adecuado para conocer sus costos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
14	¿Registra la mano de obra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
15	¿Conoce cuál es su punto de equilibrio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
16	¿Trabaja su producción en lotes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
17	¿Trabaja su producción en procesos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
18	¿Registra usted los materiales utilizados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
19	¿Cuenta con cuotas predeterminadas de gastos de fabricación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
20	¿Analiza periódicamente las variaciones del costo de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
21	¿Conoce la variación de utilidad o pérdida año con año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Presupuestos

22	¿Presupuesta sus ingresos y egresos periódicamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
23	¿Compara resultados reales con los presupuestados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
24	¿Toma en cuenta las variaciones para futuros presupuestos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
25	¿Asigna la responsabilidad de mantener los gastos dentro de los presupuestos a individuos específicos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
26	¿Estos datos en conjunto, le permite establecer estándares?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Manejo de caja

27	¿Se depositan intactas y sin demora las cantidades en efectivo o cheque que se reciben diariamente por ventas o cobros?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
28	¿Cuenta la empresa con una caja chica o fondo fijo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
29	¿El fondo de caja chica es para un máximo de dos semanas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
30	¿Tiene cantidad máxima para los pagos por caja chica?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
31	¿Se tiene bien comprobados todos los pagos por caja chica?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
32	¿Expide cheques al portador?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
33	¿Expide cheques posfechados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
34	¿Recibe cheques posfechados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
35	¿Se adhiere a la póliza respectiva los cheques cancelados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
36	¿Hace auditorías sorpresivas en los fondos de la empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
37	¿Se destruye la firma de los documentos mercantiles que liquida?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
38	¿Guarda bajo llave los documentos mercantiles a su favor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
39	¿Se hacen pronósticos de flujo de efectivo regularmente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Manejo de créditos

40	¿Anota el crédito máximo en los auxiliares de cuentas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
41	¿Autoriza al cliente pedidos con base en su crédito máximo y su saldo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
42	¿Envía estados de cuenta mínimo cada dos meses a sus clientes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
43	¿Concilia mínimo cada dos meses el auxiliar de clientes con el mayor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
44	¿Aprueba la cancelación de cuentas malas y los ajustes al crédito?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
45	¿Revisa las cuentas vencidas mínimo cada quince días?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
46	¿Recauda información suficiente para otorgar crédito?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
47	¿Autoriza usted los descuentos especiales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
48	¿Revisa las facturas antes de enviarse a los clientes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
49	¿Es razonable la cantidad de cuentas incobrables y los días de cartera para este tipo de negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Control de inventarios

50	¿Utiliza usted tarjetas de movimientos de almacén?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
51	¿Controla las cantidades de producción en procesos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
52	¿Realiza inventarios físicos cada seis meses?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
53	¿Realiza pruebas al azar de las existencias?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
54	¿Tiene estipulados los máximos y mínimos así como los niveles de reorden?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
55	¿Elabora relaciones de faltantes de almacén periódicamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
56	¿Aprueba los ajustes basados en inventarios físicos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
57	¿Tiene criterios establecidos para hacer los ajustes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
58	¿El encargado del almacén afecta las tarjetas de movimiento?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Impuestos y obligaciones fiscales

59	¿Conoce las últimas disposiciones legales aplicables a su empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
60	¿Cuenta con un calendario fiscal?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
61	¿Tiene registrados a todos sus empleados en el seguro social?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
62	¿Tiene registrados a todos sus empleados en el impuesto sobre la renta?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
63	¿Cuenta con un reglamento interno de trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
64	¿Poseen sus trabajadores contratos de trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
65	¿Cuenta con los servicios de un experto en la materia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
66	¿Las políticas y procedimientos establecidos minimizan sus obligaciones fiscales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Compras

67	¿Utiliza órdenes de compra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
68	¿Solicita facturas por sus compras?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
69	¿Tiene estandarizadas las especificaciones de los materiales que compra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
70	¿Programa sus compras con base en las órdenes de producción ?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
71	¿Tiene expediente de proveedores por separado?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
72	¿Tiene lista de proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
73	¿Tiene distintas fuentes para abastecer sus diferentes materias primas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
74	¿Busca continuamente nuevas y mejores fuentes de abastecimiento?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
75	¿Tiene un registro de cotizaciones?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
76	¿Tiene un catálogo de todos sus proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
77	¿Se recurre a compras de emergencia frecuentemente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
78	¿Hay un responsable de gestionar con los proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
79	¿Hay un responsable de revisar los materiales que maneja?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Finanzas

80	¿Conoce su flujo de efectivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
81	¿Analiza e interpreta sus estados financieros para orientar sus decisiones?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
82	¿Cuenta con los servicios de un experto en esta materia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
83	¿Sabe como invertir sus excedentes de efectivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
84	¿Sabe donde acudir para conseguir recursos baratos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
85	¿Obtiene los recursos que necesita a tiempo y al menor costo posible?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
86	¿Ha establecido la empresa objetivos de utilidades y retorno sobre la inversión para los próximos 5 años y ha formulado los planes para alcanzarlos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Mercadotecnia

87	¿Elabora pronósticos de venta por tiempo máximo de un año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
88	¿Maneja propaganda, publicidad o promoción de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
89	¿Desarrolla periódicamente estrategias de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
90	¿Estudia y mejora sus catálogos de venta y anuncios desplegados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
91	¿Ha determinado que productos son los que mejor le conviene vender?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
92	¿Formula cuotas de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
93	¿Hace comparaciones entre la promoción y la publicidad de su competencia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
94	¿Cuentan sus clientes potenciales con listas de precios actuales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
95	¿Sabe a quien van dirigidos sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
96	¿Hace planes para conocer la demanda de sus productos y satisfacerla?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
97	¿Conoce las fuerzas y debilidades de sus competidores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
98	¿Conoce sus fuerzas y debilidades en relación con sus competidores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
99	¿Conoce el mercado de sus proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
100	¿Sabe que hacer en caso de que falle algún proveedor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
101	¿Tiene provisto quehacer en caso de escasear alguna materia prima o alguno de los productos que compra y vende?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
102	¿Sabe que hacer con sus excesos de producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
103	¿El mercado conoce a su empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
104	¿Cuándo los clientes solicitan sus productos, usted los atiende rápidamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
105	¿Su mercado es local?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
106	¿Su mercado es regional?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
107	¿Su mercado es nacional?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
108	¿Su mercado es de exportación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
109	¿Cuenta con reportes regulares de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Planta y equipo

110	¿Ha estudiado la distribución de planta con relación al proceso?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
111	¿Inspecciona el estado de la maquinaria continuamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
112	¿Analiza los paros de su maquinaria para conocer el proceso?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
113	¿Lleva al cabo un control de procesamiento completo de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
114	¿Toda la maquinaria es propia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
115	¿Ha estudiado el rendimiento de su maquinaria?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
116	¿Conoce usted el nuevo equipo que hay en el mercado?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
117	¿Esta restringido el acceso a la planta y el uso del equipo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Producción

119	¿Programa la producción en forma coordinada con las ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
120	¿Estipula el tiempo probable en que debe ejecutarse la producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
121	¿Revisa constantemente el progreso del trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
122	¿Cuenta con cuotas de producción por trabajador?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
123	¿Cuenta con informes regulares de producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

124	¿En un momento dado, puede contar con información oportuna sobre el volumen de producción en proceso y terminado?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
125	¿Se trabajan y aprueban las especificaciones para los productos antes de dar principio a la producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
126	¿Existe una persona responsable de la calidad final del producto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
127	¿Tiene control de mermas y desperdicios?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
128	¿Se instruye a los empleados en el control de las mermas y de los desperdicios?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
129	¿Cumple regularmente con las fechas de terminación del producto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
130	¿Ha estimado la cantidad de productos que vendiéndose cubren sus gastos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
131	¿Se conocen los costos de mano de obra, materiales e indirectos de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Seguridad

132	¿Revisa periódicamente que bienes están cubiertos por seguros?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
133	¿Ha estudiado, de los seis últimos meses a la fecha, que riesgos existen en su compañía?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
134	¿Están en vigor sus pólizas de seguros?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
135	¿Se ha aplicado alguna norma preventiva en los últimos seis meses?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
136	¿Se instruye a los obreros con respecto a la prevención de accidentes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
137	¿Cuentan sus obreros con equipo de seguridad adecuado ?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
138	¿Usan sus obreros su equipo de seguridad?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
139	¿Convence a sus obreros de usarlos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
140	¿Ha establecido normas de higiene en los últimos seis meses?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
141	¿Proporciona los medios necesarios para cumplir las normas de higiene?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
142	¿Conoce usted el reglamento de Seguro Social sobre la seguridad industrial?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
143	¿He hecho simulacros de siniestros en el último año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
144	¿Sabe el personal que hacer en caso de emergencia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Manejo de personal

145	¿Entiende cada empleado su trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
146	¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas? (Buena ventilación, iluminación, impermeabilización, etc.).....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
147	¿Se encuentran en buen estado y son suficientes las instalaciones sanitarias?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
148	¿Conoce cada empleado el reglamento interior de trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
149	¿Disponen de espacio necesario para realizar su trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
150	¿Realizan en forma continua sus actividades?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
151	¿Hacen sugerencias los empleados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
152	¿Toma en cuenta sus sugerencias?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
153	¿Existe algún sistema de incentivos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
154	¿Usa relojes checadores o algún otro sistema eficiente para el control de la asistencia y la puntualidad de sus empleados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
155	¿La jornada laboral de sus empleados, generalmente se prolonga?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
156	¿El tiempo extra está sujeto a previa autorización?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
157	¿Proporciona capacitación permanente a sus trabajadores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
158	¿Se han definido las necesidades de capacitación y establecido metas específicas para este aspecto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
159	¿Existen medios para evaluar los resultados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
160	¿Usted se capacita permanentemente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
161	¿Se conocen las necesidades de personal a corto y largo plazo incluyendo las descripciones de habilidades y experiencias requeridas para la posición y especificación del trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
154	¿Tiene la empresa el personal que necesita en cantidad y calidad?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
155	¿Existe un elevado índice de rotación de personal?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
156	¿Se conocen las causas de aquel?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
157	¿Son los sueldos, salarios y prestaciones comparables con los de otras empresas similares en la zona?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

158	¿Se ha establecido un método adecuado de calificación de méritos para determinar la base sobre la que se dan aumentos de salarios, dentro de los límites de cada posición?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
159	¿Se ejerce adecuadamente la supervisión sobre los empleados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
160	¿Anima la compañía y da oportunidad a sus gerentes y supervisores de desarrollar sus habilidades personales y gerenciales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
161	¿Asegura las condiciones para que su personal sea más productivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
162	¿Se conocen y aplican correctamente las técnicas de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante?.....		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Organización de la empresa

163	¿Cuenta con organigrama?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
164	¿Se encuentran agrupados los deberes y actividades por departamento?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
165	¿Están coordinadas las funciones y los procedimientos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
166	¿Supervisa adecuadamente las actividades más importantes de la compañía?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
167	¿Están claramente establecidos los procedimientos y políticas de la empresa? (manuales de bienvenida y operaciones).....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
168	¿Los empleados saben específicamente de quien dependen?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
169	¿Los empleados saben específicamente sus responsabilidades?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
170	¿Ha delegado la autoridad suficiente en miembros clave de la compañía?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
171	¿Ha revisado sus procedimientos de ventas, producción, compras y administración en el último año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
172	¿Ha tomado en cuenta los factores ambientales que existe en la empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
173	¿Hay actividades de control que se manejen mensualmente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
174	¿Cuenta con computadora para apoyar las actividades de su negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Información exterior

175	¿Recurre a fuentes de información exterior a la empresa para estar al corriente de las modalidades que puede implantar dentro de su negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
176	¿Toma en cuenta opiniones de sus jefes de departamento sobre innovaciones y las investiga o implementa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
177	¿Las toma en cuanto al producto y sus procedimientos de elaboración?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
178	¿Tiene suscripciones de revistas especializadas en su industria y en aspectos financieros o en su actividad?.....		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
179	¿Recibe ayuda de la asociación industrial o comercial a la que está afiliada?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
180	¿Participa en las actividades de dicha asociación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
181	¿Conoce las instancias externas que pueden ayudarle en el manejo de su negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
182	¿Acude usted a la asesoría profesional?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Investigación y desarrollo

183	¿Cuenta con presupuesto para investigación y desarrollo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
184	¿Ha mejorado la calidad de los materiales usados en su producción en el último año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
185	¿Se ha hecho cambio en empaque y envase en el último año o de anaqueles y vitrinas donde ofrece sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
186	¿Ha encontrado nuevos usos y aplicaciones para sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
187	¿Ha acudido a otros empresarios de su ramo para la investigación y desarrollo de su negocio?.....		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
187	¿Tiene en mente ampliar su línea de producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
188	¿Exporta los productos que maneja?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Anexo 2. Guía de entrevista a empleados

Guía de cuestionario de clima organizacional

A continuación, usted encontrará una prueba que consta de 48 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en la empresa. Lea cuidadosamente el enunciado y escoja **solo una respuesta** marcando con una X sobre la opción que lo describa mejor:

1. Edad

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 – 23 años | <input type="checkbox"/> 24 – 29 años |
| <input type="checkbox"/> 30 – 35 años | <input type="checkbox"/> 36 – 41 años |
| <input type="checkbox"/> 42 – 47 años | <input type="checkbox"/> 48 – 53 años |
| <input type="checkbox"/> más de 53 años | |

2. -*Género

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Hombre | <input type="checkbox"/> Mujer |
|---------------------------------|--------------------------------|

3. Grado de estudios

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria/ Técnica
- Licenciatura

4. Edificio

- | | |
|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Bodega | <input type="checkbox"/> Cuarto de Manteleria |
| <input type="checkbox"/> Cocina | <input type="checkbox"/> Oficina |

5. Supervisión de personal

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Con personal a su cargo | <input type="checkbox"/> Sin personal a su cargo |
|--|--|

6. Antigüedad en la empresa

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 – 4 años | <input type="checkbox"/> 5 – 9 años |
|-------------------------------------|-------------------------------------|

Liderazgo y supervisión

	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo						
13. En nuestro plantel la mayoría conoce bien las metas	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
14. Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
15. Mi jefe inmediato es claro en los objetivos del departamento	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
16. Mi jefe inmediato promueve la integración en el departamento	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
17. A mi jefe le preocupa la calidad del trabajo	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
18. No me siento parte de la organización	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						

Relaciones interpersonales

	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo						
19. Las relaciones entre el personal son francas y directas	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
20. Nos reunimos con regularidad para intercambiar información	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
21. No existe armonía entre el personal de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
22. Cuando hay un nuevo miembro en el la empresa, los compañeros del departamento lo ayudan y apoyan los primeros días	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
23. El jefe inmediato trata con respeto a todos los colaboradores	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						
24. Cuando se tiene una queja o insatisfacción se siente en libertad de hablar con su jefe	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>						

Comunicación

	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo						
--	--------------------------	--	--	--	--	--	--	-----------------------	--	--	--	--	--	--

