



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

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA “LOS 4 HERMANOS”**

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

**Presenta:**

**NOEMÍ MAS HERNÁNDEZ**

Mérida, Yucatán, México, Julio de 2019

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	i
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Diagnóstico organizacional.....	2
1.2. Modelos de cambio organizacional .....	6
1.3. Planeación estratégica .....	17
1.4. Conclusión.....	24
<b>CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO</b>	
2.1. Ambiente externo de la empresa .....	26
2.2. Antecedentes de la empresa .....	31
2.3. Ambiente interno de la empresa .....	34
2.4. Conclusión .....	38
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO</b>	
3.1. Análisis integral .....	40
3.2. Análisis específico .....	56
3.3. Conclusión .....	60
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Discusión de resultados .....	62
4.2. Propuesta .....	72
4.3. Conclusiones .....	74

4.4 Recomendaciones .....	75
REFERENCIAS.....	78

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Cuestionario general de diagnóstico.....	80
Anexo 2 – Cuestionario para análisis FODA.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.1 Ventajas de la planeación .....	18
Tabla 1.2 Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa.....	22
Tabla 1.3 Definiciones de planeación táctica.....	23
Tabla 2.1. Unidades económicas, por tamaño. Datos referentes a 2013.....	27
Tabla 2.2. Comparativo por número de unidades económicas de la industria restaurantera respecto a otros sectores y subsectores. Datos referentes a 2013.....	28
Tabla 3.1. Jornada de trabajo por área.....	51
Tabla 3.2. Matriz de priorización por áreas .....	55
Tabla 3.3 Matriz de priorización área: dirección .....	56
Tabla 4.1 Presupuesto propuesto para el desarrollo de las tácticas.....	72
Figura 2.1. Comparativo por número de unidades económicas de la industria restaurantera respecto a otros sectores y subsectores. Datos referentes a 2013.....	27
Figura 2.2 Precios del Gas LP .....	29
Figura 2.3 Comportamiento de precio de la masa en Yucatán en el 2018 .....	29
Figura 2.4 Población extranjera en Yucatán .....	30
Figura 2.5. Ubicación de Matriz y puntos de venta “Los 4 hermanos”.....	34
Figura 2.6 Organigrama de la Lonchería “Los 4 Hermanos” .....	35
Figura 3.1 Análisis FODA “Los 4 Hermanos” .....	47
Figura 4.1 Matriz FODA con estrategias .....	65
Figura 4.2 Formato para registro de ingresos y egresos .....	67
Figura 4.3 Propuesta de estructura “Los 4 hermanos”.....	70

## INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio es un área de estudio novedosa cuyos tópicos son poco conocidos y, por lo tanto, no son aplicados en las organizaciones de la región peninsular en México; dichas organizaciones, formadas por personas, están expuestas a los cambios en el entorno, los cuales las afectan; debido a esto tienen que lidiar con situaciones que atentan su integridad y para las cuales no están preparadas.

Es por lo anterior que se han desarrollado teorías y modelos para explicar el cambio en las organizaciones, con el fin de prevenir los riesgos que conllevan el estar expuestos a ellos y de igual manera generar un plan de acción para enfrentarlos y adquirir o mantener una ventaja competitiva.

Dentro de las teorías y modelos que se han desarrollado se encuentra el cambio planeado, el cuál es un proceso intencional, premeditado y sistemático que a través del rediseño de la organización tiene como propósito la adaptación a los cambios del entorno o a desarrollar nuevas metas. Dentro de esta clasificación se han formulado teorías que se enfocan en el cambio individual y que proponen que lograr un cambio en las personas es un requisito para impactar en la organización (Romero *et al.* 2013).

Una manera de conocer cuál es el estado o situación de las empresas es mediante la realización de un diagnóstico, el cual permite obtener la información precisa para determinar las áreas que presentan problemas en las que es necesario enfocarse para conocer el impacto, la magnitud y las causas de éstos.

Las pequeñas empresas no están exentas de presentar problemáticas que requieran de la aplicación de un diagnóstico, por lo que el presente trabajo realiza un diagnóstico organizacional a la empresa “Los 4 hermanos” dedicada a la elaboración y venta de antojitos regionales, en los que destacan los tamales; ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán; cuenta con más de cuarenta años en el mercado y en la actualidad está dispuesta a hacer una evaluación integral de manera que encuentre con claridad las

áreas que más le aquejan y que requieren de una propuesta de mejora; por lo anterior, se proponen una serie de estrategias en el área crítica detectada en busca de una ventaja competitiva en la empresa.

De acuerdo con lo anterior se plantea como objetivo general:

Proponer procesos para la planeación estratégica en la empresa “los 4 hermanos”.

#### Objetivos específicos

Realizar un análisis integral de la empresa.

Determinar las áreas críticas de la empresa.

Realizar un análisis específico del área crítica.

Identificar estrategias para la permanencia en el mercado de la empresa.

Para cubrir los objetivos planteados, el trabajo está dividido en cuatro capítulos; en el capítulo uno se desarrollan los conceptos principales que se abordan a lo largo del estudio, como son el diagnóstico organizacional, los modelos de cambio organizacional, la descripción de algunos de los modelos, entre los que se encuentra el modelo de cambio ADKAR; la planeación estratégica y táctica.

En el capítulo dos se presenta el caso de estudio, en el cuál se hace un análisis de los ambientes externo e interno de la empresa, así como la descripción de los antecedentes; de igual manera, se describen acontecimientos que a lo largo de su vida organizacional han generado cambios y que hoy en día han permitido que permanezca en funcionamiento. Los datos y los acontecimientos que se describen fueron obtenidos mediante la observación durante las visitas a la empresa; se aplicó un cuestionario general (Anexo 1) y un cuestionario para el análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades al director general de la empresa; se mantuvo una serie de conversaciones más extensas de cuestionamientos derivados de algunas preguntas específicas del instrumento señalado; se aplicó un cuestionario a dos empleados de la empresa, quienes fueron designados por el director general. La recopilación de los datos se realizó en un periodo de cinco meses durante abril a agosto del año 2018.

En el capítulo tres se desarrolla el análisis integral y específico; el análisis integral se realiza de acuerdo con los hallazgos derivados de la aplicación de herramientas de evaluación utilizado en este caso el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); para el análisis específico la herramienta de evaluación utilizada es la Matriz de priorización. El análisis FODA fue realizado mediante la aplicación de un cuestionario para el análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (Anexo 2), de igual manera, algunos resultados se refuerzan con la observación realizada durante las visitas a la empresa. Por otra parte, para determinar la importancia de las problemáticas detectadas en el diagnóstico, se utilizó la herramienta de la matriz de priorización y de igual manera se consideró la participación de los propietarios en la selección de las áreas que les causa mayor preocupación y que consideran que requiere una atención primaria. Por último, en este capítulo, se describen las problemáticas detectadas y se determina el área crítica de la empresa, obteniendo como resultado que el área administrativa es la de mayor prioridad.

Para realizar el diagnóstico y el análisis, se aplicaron dos cuestionarios dirigidos a los propietarios de la empresa, durante la aplicación de los cuestionarios se mantuvieron conversaciones de las cuáles también se obtuvieron datos, así como de la observación durante las visitas; finalmente es pertinente comentar que se tuvo la oportunidad de sostener conversaciones con dos de los empleados del negocio, ambos del área de producción, sin especificar las funciones que realizan.

El capítulo cuatro consiste en la discusión de los resultados y se presentan una serie de estrategias derivadas del análisis FODA, de igual manera, se hace la propuesta de un proceso a seguir para la problemática principal centrada en el área de dirección y se plantea un modelo de cambio para llevar a cabo las sugerencias. Por último, pero no menos importante en este mismo capítulo, se presentan las conclusiones del trabajo.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**



El propósito del presente capítulo es presentar las bases teóricas sobre el diagnóstico organizacional, las definiciones del cambio, los procesos y diversos modelos de cambio organizacional, así como las definiciones acerca de la planeación estratégica; sobre la cuál se centra el tema principal que se estudia en el caso de la empresa de la cual se realiza el diagnóstico.

### **1.1. Diagnóstico organizacional**

Las organizaciones son estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la persecución colaborativa de metas específicas (Scott y Davis, 2007).

El diagnóstico organizacional se define como un 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 (Vidal, 2004).

Otra definición del diagnóstico organizacional es que es una actividad compleja que permite entender una organización: lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, cómo anda su jerarquía. Permite, también, entender cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos. A veces el diagnóstico permite encontrar soluciones a los problemas, porque hace posible que se los entienda mejor, porque brinda una información más clara, mejor organizada, mejor presentada (Proulx, 2014)

Existen diversos modelos de diagnóstico, los cuales se aplican de acuerdo con la manera en que se va a llevar a cabo el cambio por parte de quien lo gestiona. Burke (2017) identifica cinco formas en las que los modelos de diagnóstico pueden ser útiles:

1. Al hacer que la complejidad de una situación en la que miles de cosas diferentes suceden sea más manejable reduciendo esa situación a un número menor de categorías.

2. Al ayudar a identificar qué aspectos de las actividades o propiedades de una organización son los que más necesitan atención.
3. Al destacar la interconexión de varias propiedades de la organización.
4. Proporcionando un lenguaje común que permita discutir las características de la organización.
5. Proporcionando una guía para la secuencia de acciones a tomar en una situación de cambio. Que un modelo específico pueda o no hacer esto depende de si incluye o no ponderación diferencial de sus diversos factores componentes.

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero (Vidal, 2004).

Vidal (2004) también afirma que el diagnóstico es un componente de la dirección y de 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.

El proceso diagnóstico se realiza con base en el análisis del entorno y su impacto en la organización. El entorno se puede denominar el conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que tienen algún significado para la organización.

Fleitman (2002) considera que la evaluación integral es una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas y controles. El alcance de la evaluación es la definición de las áreas o funciones específicas que se van a evaluar y de los estudios, técnicas y criterios de medición que se usarán durante la revisión, y estará en función de la

naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa de que se trate; en cuanto a profundidad y precisión, abarcará una parte o la totalidad de las áreas o proceso.

La ejecución de la evaluación integral propuesta por Fleitman (2002), se divide en seis etapas fundamentales: La etapa uno consiste en el análisis preliminar en la cual se obtiene la propuesta inicial y el programa general; la etapa dos es la revisión integral de la que resulta el diagnóstico general y programas específicos; la etapa tres corresponde a la evaluación específica de la que se deriva el diagnóstico específico por área evaluada; en la etapa cuatro se emiten opiniones y recomendaciones y se elabora un informe final y un informe ejecutivo; la etapa cinco consiste en el programa de implementación de recomendaciones y durante la cual se realiza informe de avance de implementación de recomendaciones; finalmente, durante la etapa seis se realiza la evaluación de las mejoras obtenidas y se elabora un informe de resultados y beneficios.

El análisis FODA es un modelo tradicional para el análisis de factores internos y externos. La matriz fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA) se define como una herramienta de auditoría de la organización para identificar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión (Wheelen, 2007). Otra definición dada por Thompson *et al.* (2008), es que es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.

El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la organización. Estas son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria (Wheelen, 2007).

El ambiente interno está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos. Las fortalezas clave forman una serie de competencias que la organización puede usar para lograr una ventaja competitiva (Wheelen, 2007).

Wheelen (2007) describe un procedimiento comúnmente usado para construir una matriz FODA de la siguiente manera:

### **Factores externos**

- Los miembros de la organización hacen una lista de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno. Aquí se analizan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales, medioambientales, etc.
- De acuerdo con el sector económico al que pertenece la organización se le asigna un peso relativo a cada fuerza, para calificar la organización con respecto a dicho factor.

### **Factores Internos**

- Los participantes generalmente efectúan un examen de las fortalezas y debilidades de la organización por áreas funcionales (Área financiera, humana, planeación, etc.) o en forma general de la organización.
- Habitualmente de acuerdo con el sector económico al que pertenece la organización se le asigna un peso relativo a cada factor interno, para calificarla con respecto a dicho factor.

Realizados los exámenes anteriores, se procede a cruzar cada una de las cuatro variables. De dicho análisis cruzado se obtienen las estrategias de la siguiente forma:

- 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

Se entiende por cambio, la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas. El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades. En este sentido, el desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un fin, sino un camino. Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir los errores para corregirlos, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según se necesite y repetir la secuencia (Hernández *et al.*, 2011).

Poole y Van de Ven (2004) definieron cuatro teorías relativamente simples que sirven como tipos ideales para la explicación de los procesos de cambio e innovación. Cada teoría considera que el proceso de cambio se desarrolla en una progresión fundamentalmente diferente de eventos de cambio, y está gobernado por un mecanismo o motor generativo diferente.

Un modelo de ciclo de vida describe el proceso de cambio en una entidad a medida que progresa a través de una secuencia necesaria de etapas o fases. El contenido específico de estas etapas o fases está prescrito y regulado por un programa institucional, natural o lógico prefigurado al comienzo del ciclo.

Un modelo teleológico ve el desarrollo como un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de acciones u objetivos en función de lo que se aprendió o pretendió la entidad. Esta secuencia emerge a través de la representación intencional o la construcción social de un estado final previsto entre individuos dentro de la entidad.

En los modelos dialécticos de desarrollo, surgen conflictos entre entidades que apoyan una tesis y una antítesis opuestas que chocan para producir una síntesis, que con el tiempo se convierte en la tesis para el siguiente ciclo de una progresión dialéctica. La confrontación y el conflicto entre entidades opuestas generan este ciclo dialéctico.

Un modelo evolutivo de desarrollo consiste en una secuencia repetitiva de eventos de variación, selección y retención entre entidades en una población designada. Este ciclo evolutivo es generado por la competencia por recursos ambientales escasos entre entidades que habitan una población.

Las cuatro teorías se pueden distinguir en dos dimensiones. La dimensión de la unidad de cambio indexa si el cambio en cuestión se basa en las acciones de una sola entidad o de varias entidades. Las teorías evolutivas y dialécticas operan sobre múltiples entidades. Las fuerzas evolutivas se definen en términos de sus impactos en las poblaciones y no tienen significado a nivel de la entidad individual. Las teorías dialécticas requieren al menos dos entidades para cumplir los roles de tesis y antítesis. Por otro lado, el ciclo de vida y las teorías teleológicas operan en una sola entidad.

En el caso de un modelo de ciclo de vida, el desarrollo se explica como una función de los potenciales inmanentes dentro de la entidad. Si bien el entorno y otras entidades pueden determinar cómo se manifiesta esta inmanencia, son estrictamente secundarias a los potenciales inmanentes. El verdadero impulso hacia el desarrollo proviene de la entidad única en desarrollo. Las teorías teleológicas también requieren solo los objetivos de una sola entidad, la construcción social o el estado final previsto para explicar el desarrollo.

Una teoría teleológica puede operar entre muchos miembros de una organización o un conjunto de organizaciones cuando hay suficiente consenso entre los miembros para permitirles actuar como una entidad organizativa única.

Los mecanismos generativos de las cuatro teorías de proceso también difieren en términos de una segunda dimensión con respecto a si la secuencia de eventos de cambio se prescribe a priori o si la progresión se construye y emerge a medida que se desarrolla el proceso de cambio. Un modo de cambio prescrito canaliza el desarrollo de entidades en una dirección preespecificada, generalmente para mantener y adaptar de forma incremental sus formas de una manera definida y calculable. Un modo constructivo de cambio genera formas novedosas y sin precedentes que, en retrospectiva, a menudo son desviaciones discontinuas e impredecibles del pasado.

Existen diferentes teorías que nos permiten explicar el cambio y desarrollo en las organizaciones. Estas teorías pueden ser agrupadas de diferentes formas.

De acuerdo con French y Bell (1996) el cambio tiene diferentes facetas, siendo una de ellas el que sea planeado (deliberado) o accidental (no planeado).

Todo cambio planeado se realiza en el contexto de los procesos de cambio ambiental que se producen naturalmente en las organizaciones en tanto que el no planeado puede ser domesticado a través de intervenciones e impulsado en direcciones útiles (Poole y Van de Ven, 2004).

El cambio planeado consiste en un esfuerzo deliberado para transformar una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que queremos cambiar (Hernández *et al.*, 2011).

Según Stoner (1988) existen tres razones para emprender un cambio planeado:

1. Los cambios del medio amenazan la sobrevivencia de la organización. Ella no puede sustraerse a esos cambios porque necesita estar en contacto constante con el entorno para satisfacer al cliente y lograr competitividad.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar: si la organización es capaz de aprovecharlos, logrará competitividad.
3. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno: la organización necesita de una estructura que favorezca el cambio para adaptarse de forma estratégica al entorno cambiante.

El cambio planeado es conscientemente concebido e implementado por actores concedores, y la forma en que el cambio planificado puede lograrse efectivamente se explica en las teorías del cambio. Hay un reparto normativo al cambio planeado; el cambio planeado intenta mejorar la situación y tiene como punto de referencia un estado final deseado. Por el contrario, el cambio no planeado puede o no ser impulsado por la elección humana. No está concebido a propósito y puede mover a la

organización en direcciones deseables o indeseables. El contraste entre el cambio planeado y el no planeado enfoca nuestra atención en el grado en que el cambio y la innovación pueden ser coreografiados, programados o controlados. Las teorías del cambio planeado especifican formas de gestionar y controlar los procesos de cambio. Las teorías del cambio no planeado, por otra parte, implican que el cambio es, en cierto grado, una fuerza en sí misma, susceptible de canalización, pero no necesariamente de control o gestión (Poole y Van de Ven, 2004).

Con respecto al cambio individual Woodman y Dewett citado por Poole y Van de Ven (2004) sostienen que los modelos teleológicos, que enfatizan el papel de los líderes y los agentes de cambio, así como la construcción del cambio por parte de los miembros de la organización, son bastante comunes. Algunos ejemplos incluyen la teoría del cambio cultural de Schein, las teorías del diseño institucional y la teoría de los sistemas auto-organizados.

Es evidente que cambiar el conocimiento individual, las actitudes y el comportamiento es clave para un cambio organizacional efectivo. Es decir, no es posible que la organización cambie de manera significativa a menos que los empleados cambien: las personas deben creer de manera diferente, deben pensar de manera diferente y deben comportarse de manera diferente. Por lo tanto, el papel del actor individual en el grupo y el cambio organizacional se ha explorado en profundidad a través de una variedad de modelos teóricos (Woodman y Dewett en Poole y Van de Ven, 2004).

Woodman y Dewett citado por Poole y Van de Ven (2004), definen el cambio individual dentro de las organizaciones como cambios en el comportamiento (por ejemplo, desempeño laboral) y cambios en las características individuales (por ejemplo, conocimiento laboral, actitudes laborales, motivación laboral) que son relevantes para el funcionamiento y la eficacia de la organización. Como tal, tenemos la intención de limitar nuestra discusión sobre el cambio individual al entorno laboral, reconociendo que dichos cambios son solo una parte de los que experimentan las personas durante sus vidas.



Algunas de las formas en que las organizaciones cambian a sus empleados son intencionales y programáticas (por ejemplo, una intervención de cambio diseñada para mejorar el desempeño laboral), y algunas de ellas son accidentales (por ejemplo, consecuencias no intencionadas del comportamiento de un supervisor hacia un subordinado). El cambio individual es creado por los procesos de socialización de la organización, por los programas de capacitación utilizados en la organización, por una variedad de esfuerzos programáticos planificados para mejorar el funcionamiento de la organización (intervenciones de cambio), y por la gran cantidad de días a día. Influencias diarias derivadas de interacciones interpersonales con gerentes y supervisores. Estas influencias pueden alterar el comportamiento individual y las características de diferencia individual de los empleados. Estas son las alteraciones que se definen como cambio individual (Woodman y Dewett en Poole y Van de Ven, 2004).

Entender el cambio organizacional es entender las organizaciones a medida que las experimentamos, y explicar el cambio organizacional es articular qué hace que las organizaciones sean lo que son y sugerir cómo podemos moldearlas y reformarlas (Poole y Van de Ven, 2004).

El cambio organizacional se define como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional (Hernández *et al.*, 2011).

Otra definición de cambio organizacional la presentan Poole y Van de Ven (2004) quienes la presentan como una diferencia en la forma, calidad o estado de una entidad organizativa en el tiempo.

La entidad puede ser un individuo, un grupo de trabajo, una subunidad de la organización, la organización en general, o comunidades más grandes de las organizaciones, como las industrias.

Con respecto a los modelos de cambio planeado se han formulado una variedad, las cuales intentan describir y explicar el proceso del cambio organizacional planeado y entre ellos se encuentran los siguientes:

Modelo de campo de fuerza de Kurt Lewin.

Modelo de planeación de Lippitt, Whatson y Westley.

Modelo de cambio planeado de De Faria Mello.

Modelo de cambio planeado de Robbins.

Modelo de cambio ADKAR.

A continuación, se describe de manera breve cada uno de los modelos enlistados:

Modelo de campo de fuerza de Kurt Lewin

Kurt Lewin, citado por Hernández *et al.* (2011), estableció en su modelo, basado en la teoría del “campo de fuerza”, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen de modo que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en la dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaría el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio “cuasi estacionario”. Para modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las que lo impiden o combinar ambas. Ésta es precisamente la labor del desarrollo organizacional: actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio: Descongelamiento, cambio o movimiento y re-congelamiento.

Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- a) Se determina el problema.
- b) Se identifica su situación actual.
- c) Se identifica la meta por alcanzar.

d) Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

e) Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndolo hacia la meta.

#### Modelo de planeación de Lippitt, Whatson y Westley

El modelo de Lippitt, Whatson y Westley, citado por Hernández *et al.* (2011), indica que toda la información debe ser compartida con libertad entre la organización y el agente de cambio, y que tal información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción. Este modelo contempla siete etapas por las que pasa el proceso de cambio. Debido al enfoque psicológico de los autores, esas etapas incluyen la necesidad de un agente “externo” al sistema consultor, así como una fase de diagnóstico inicial. Dichas etapas consisten en 1. Exploración, 2. Entrada, 3. Diagnóstico, 4. Planeación, 5. Acción, 6. Estabilización y evaluación y 7. Terminación.

Este modelo enfatiza el papel del facilitador. Se recomienda que realice esta función alguien externo a la organización, pues con ello se consigue mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los primeros en el DO y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

#### Modelo de cambio planeado de De Faria Mello

De Faria Mello, citado por Hernández *et al.* (2011), presenta el modelo de cambio planeado de tal forma que se divide en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como la exploración, reconocimiento de la situación, por lo menos en parte, antes de firmar algún contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la etapa entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte, De Faria Mello, citado por Hernández (2011), dice que: “[...] contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multi-contactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada”. Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Puede decirse que es una exploración entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un

conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

#### Modelo de cambio planeado de Robbins

Robbins, citado por Hernández *et al.* (2011), propone un modelo conceptual de cambio organizacional basado en algunos conceptos de otros estudiosos como son las fuerzas promotoras, los agentes de cambio organizacional, los agentes internos de cambio, las estrategias de intervención, y las resistencias al cambio.

#### Modelo de cambio ADKAR

En los últimos años han surgido más modelos para la gestión de cambio organizacional, uno de los más utilizados y que ha demostrado su aplicación con éxito es el modelo de gestión del cambio ADKAR desarrollado por Prosci (Prosci, 2018).

Prosci es el nombre de la mayor red de conocimiento y gestión del cambio actual. Es la abreviatura de dos vocablos ingleses: *profesional* (pro) y *science* (sci). Esta institución trabaja con gran cantidad de compañías y empresas interesadas en mejorar y mutar en mejores organizaciones.

En la presentación del modelo prosci repite: “*We started with a single question: Why do some changes succeed and others fail? The answer: the people side.*” (Empezamos con una simple pregunta: ¿por qué algunos cambios tienen éxito y otros fallan? La respuesta: el lado de la gente). Este es su *mantra*: es la gente -los trabajadores- el alma del cambio.

ADKAR es el modelo de gestión del cambio creado por el fundador de Prosci, Jeff Hiatt, y centrado en el individuo. Son siglas en inglés que se refieren a cada paso del cambio y simbolizan lo siguiente:

A. Awareness: La conciencia de la organización o individuo que comprenden la necesidad de cambio debido a que varios aspectos de sus relaciones económicas o personales no están yendo de modo satisfactorio y pueden ser cambiadas y

mejoradas. En esta fase el interesado no realiza ninguna acción, sino que descubre o toma conciencia de una situación específica.

D. Desire: El deseo de que ese cambio efectivamente ocurra. En este paso quien pretende cambiar y conoce la necesidad de dicho cambio (A: Conciencia) está en actitud contemplativa en la que ya no se encuentra en una fase de mera aceptación de lo que ocurre, sino en posición de actuar; si bien tampoco se realiza por su parte ninguna acción dirigida al cambio de forma concreta, más que la manifestación de voluntad para revolucionar los aspectos de su empresa que no funcionan de la manera más adecuada.

Tanto la CONCIENCIA como el DESEO forman parte de la fase preparatoria del cambio.

– K. Knowledge: El conocimiento acerca de cómo cambiar: ¿Qué vía o vías se adaptan más a cierto aspecto?, ¿qué parte hay que cambiar radical o parcialmente?, ¿qué cambiaría de forma extensiva una vez realizado el cambio principal?, ¿quién debe cambiar y de qué medida? El individuo ya ha tomado una decisión y ahora analiza seriamente la mejor manera de efectuar su transición. Está dedicando tiempo a conocer más sobre cómo realizar este cambio.

– A. Ability: La capacidad para dirigir acciones encaminadas al cambio, para implementar las transformaciones en los diferentes niveles que lo requieran y para acompañar al trabajador/ individuo a lo largo del proceso. Es posible que quien tiene el conocimiento de cómo cambiar no pueda realizarlo de manera efectiva porque no tenga la capacidad para hacerlo. Saltar de la fase del conocimiento a la de la capacidad requiere que el empresario propicie un proceso de guía en la que el empleado se sienta cómodo para realizar preguntas e incluso equivocarse.

Asimismo, es necesario en este paso dar tiempo suficiente para que se logre la adquisición de capacidades. Una vez adquiridas ha llegado el cambio y los nuevos comportamientos y acciones del trabajador darán fe de ello.

– R. Reinforcement: El refuerzo para asegurar que el cambio una vez conseguido se mantenga firme. Se deben tomar medidas y corregir las acciones que pertenecen al pasado y deben ser erradicadas. También deben reconocerse las que pertenecen al nuevo y mejorado futuro (reconocer positivamente a los empleados que han cambiado y perpetúan el cambio de la empresa es también un paso clave).

Si algunos trabajadores vuelven a sus antiguos hábitos (obsoletos en la nueva empresa) igual es porque necesitan más tiempo y más guía. Este es un modelo de gestión del cambio que se centra en el individuo y no todos los individuos reaccionan de la misma forma ni con la misma rapidez.

Es importante saber que, los objetivos y pasos de ADKAR siguen una secuencia, son acumulativos. Se deberá proceder fase a fase: una vez concluida la anterior se pasará a la siguiente y así de forma sucesiva, de lo contrario no se conseguirá ni perpetuará el cambio efectivo.

Para hacer un correcto uso del modelo ADKAR es primordial que la organización comprenda que durante el cambio tomarán importancia dos dimensiones: la parte empresarial del cambio y *“the people side”*: el lado de la gente. Todos los factores son esenciales y estas dos dimensiones tienen que prosperar de manera simultánea para conseguir el resultado que espera la empresa.

De tal manera que se presenta una metodología para el proceso del modelo la cual consiste en cinco pasos que se deben considerar antes de que se aplique el modelo y que es deseable para que resulte exitoso:

- 1) Identificar una necesidad u oportunidad de negocio: En este punto, derivado del análisis realizado, se ha definido que la dirección del negocio es el área para intervenir.
- 2) Definir el proyecto (alcance, objetivo): En este caso consiste en la recopilación de la información, un cambio en la estructura y el inicio de la planeación estratégica mediante la implementación de las tácticas planteadas.

- 3) Diseñar la solución: Consiste en definir las acciones que se llevarán a cabo para la ejecución de las tácticas, como se ha planteado en el capítulo anterior se puede dar inicio con la adquisición de las herramientas necesarias para la recopilación de la base de datos y la contratación de la persona que se encargue de llevar a cabo las tareas administrativas, de la misma manera se busca que se dé a conocer el plan de acción al personal para la creación del plan estratégico y para lograr involucrar a toda la organización en dicho proceso.
- 4) Desarrollar los nuevos procesos o sistemas: Ya que se plantea la solución y la manera de la aplicación del modelo se procede al desarrollo de los siguientes pasos para la mejora de la empresa, se ha mencionado que son diversas las problemáticas que posee, por lo que es importante dar seguimiento a cada una de ellas.
- 5) Implementar la solución en la organización: Este paso consiste en llevar a cabo las propuestas de los puntos anteriores.

Una vez definida la necesidad, los alcances, objetivo y el diseño de la solución se procede a la descripción del modelo de cambio que se propone para su gestión.

El modelo consiste en cinco procesos los cuales son:

1. Awareness / conciencia.
2. Desire / Deseo.
3. Knowledge / Conocimiento.
4. Ability / Habilidad.
5. Reinforcement / Refuerzo.

El desarrollo es secuencial, es necesario que cada paso se de en el orden que se describe, además de que se da importancia al cambio individual para obtener el resultado del cambio organizacional.

### 1.3. Planeación estratégica

Fijar metas, determinar estrategias para alcanzar y trazar planes para integrar y coordinar las actividades parece bastante complicado. Dado lo anterior, ¿por qué tienen que planear los gerentes? ¿La planeación repercute en el desempeño?

Según Robbins (2005), se pueden citar cuando menos cuatro razones para la planeación:

1. Marca una dirección.
2. Reduce la incertidumbre.
3. Reduce los desechos y las redundancias.
4. Establece los criterios para controlar.

En primer lugar, la planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los empleados saben a dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas. Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas.

En segundo lugar, la planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.

Como tercer punto, se tiene que la planeación reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza. Más aun, cuando la planeación aclara cuales son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.

Por último, la planeación establece las metas o los criterios de control. Si no estamos seguros de lo que tratamos de corregir, ¿cómo sabemos si de verdad lo conseguimos?



En la planeación ponemos las metas y los planes. Luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación no habría manera de controlar (Münch, 2008).

Algunas de las ventajas de la planeación son las que se muestran en la tabla 1.1, lo que refuerza la importancia de su planteamiento en el negocio.

Tabla 1.1 Ventajas de la planeación

<b>Ventajas de la planeación:</b>
❖ La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
❖ Al planear se definen las bases a través de las cuales opera la empresa.
❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
❖ Proporciona los elementos para efectuar el control.
❖ La motivación se eleva sustancialmente cuando todos los miembros de la empresa saben hacia donde se dirigen los esfuerzos.
❖ Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.

Fuente: Münch (2008).

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

Drucker (1954) afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a

principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler (1962) definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews citado por Román (2010), ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

Igor Ansoff citado por Román (2010), ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

El alcance del producto/mercado.

El vector de crecimiento.

La ventaja competitiva.

La sinergia.

La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (Rice, 1993).

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario (Steiner, 2006).

Un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

Según Chiavenato (2001), la planeación estratégica presenta las siguientes características:

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

La planeación estratégica consiste en el análisis, las decisiones y las acciones que realiza una organización para crear y mantener ventajas competitivas.

Según Wheelen (2007), la flexibilidad estratégica exige un compromiso a largo plazo con el desarrollo y la obtención de recursos críticos. También exige que la empresa se transforme en una organización que aprende, es decir una organización que tenga la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas. En un ambiente dinámico, el aprendizaje organizacional es un componente decisivo de la competitividad, y particularmente importante para la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Las organizaciones que aprenden son hábiles para trabajar en cuatro actividades principales:

- Resolución sistemática de problemas.
- Experimentación con nuevos enfoques.
- Aprendizaje de sus propias experiencias e historia, así como de las experiencias de otros.
- Transferencia de conocimiento rápida y eficientemente a través de la organización.

El autor J. Brillman citado por Rodríguez (2017), en su libro dedicado a la recuperación de las empresas en peligro, nos dice: “Generalmente no existe una causa única de las dificultades de una empresa, a menos que se le imputen a la mala administración”.

Se puede afirmar que cualquier dificultad, proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo.

Con frecuencia, el problema se sitúa a nivel de la estrategia: la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo; por ejemplo, desaprovecha una oportunidad de mercado, o bien, no percibe a tiempo una amenaza. Este problema de origen estratégico repercute inicialmente sobre las estructuras y después sobre las personas.

El problema de la supervivencia aparece ocasionalmente en la grande y muy grande empresa, mientras que, casi siempre está presente en la pequeña y mediana empresa.

Por lo general este tipo de empresas inician actividades con un producto y mercado. Ahora bien, el 80% de los nuevos productos, fracasan y arrastran a las empresas que ataron a ellos sus existencias (Rodríguez, 2017).

Las pequeñas empresas tarde o temprano, enfrentan una o varias de las siete crisis como se muestra en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa.

	Problemas	Crisis
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia de los dirigentes.</li> <li>- Sistemas de información inadecuado.</li> <li>- Subcapacitación.</li> </ul>	Crisis de LANZAMIENTO
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de las inversiones ligado al crecimiento.</li> <li>- Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización.</li> <li>- Mala planificación de la tesorería.</li> </ul>	Crisis de LIQUIDEZ
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración de la información y del poder.</li> <li>- Falta de personal de nivel intermedio.</li> <li>- Aumento del personal.</li> <li>- Diversificación de las operaciones.</li> </ul>	Crisis de DELEGACION
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El gerente general percibe la empresa como una continuación de sí mismo.</li> <li>- El gerente general no escucha a los demás.</li> <li>- El gerente general no controla.</li> </ul>	Crisis de LIDERAZGO
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión rápida.</li> <li>- Límites de crédito de los proveedores.</li> <li>- Límites de crédito bancario.</li> </ul>	Crisis de FINANCIAMIENTO
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complacencia.</li> <li>- Relajamiento.</li> <li>- Dividendos excesivos.</li> </ul>	Crisis de PROSPERIDAD
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divergencias entre los accionistas.</li> <li>- Defunción del gerente general.</li> <li>- Impuesto de sucesión.</li> <li>- Desavenencias en el equipo dirigente.</li> </ul>	Crisis de CONTINUIDAD

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez (2017).

Por otra parte, de acuerdo con Rodríguez (2017), la planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización. De acuerdo con los autores X. Gilbert y P. Lorange, citado por Rodríguez (2017), la planeación a mediano plazo se conforma de dos partes diferentes, pero relacionadas:

1. La proyección o pronóstico de las actividades actuales de las organizaciones respecto del periodo de planeación.

2. El desarrollo y planeación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

Las dos partes del proceso están relacionadas de dos maneras importantes. La primera, si la proyección de actividades actuales dista mucho de los objetivos deseados, será necesario que se inicien nuevos programas para cerrar tal brecha. Otra alternativa podría ser que las aspiraciones de los administradores de la empresa fueran más modestas. La diferencia entre los objetivos y el pronóstico es la que se refiere a la brecha de planeación, ésta hace resaltar la necesidad de nuevos planes.

La segunda forma la constituye la formulación de resúmenes de presupuestos y estados financieros proforma a través de un horizonte de planeación a mediano plazo. Estos estados financieros requieren una combinación de datos tanto en las proyecciones de las operaciones actuales como en los planes de nuevas actividades.

Diversos autores han formulado conceptos sobre la definición de la planeación táctica como lo muestra la tabla 1.3.

Tabla 1.3 Definiciones de Planeación táctica.

Certo, S.	Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.
Aguirre, Octavio.	Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa.
Gómez Ceja.	Es el proceso mediante el cual, los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez (2017).

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer, para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de cinco años o al menos hacia el futuro (Rodríguez, 2017).

La planeación táctica debe concentrarse en el mediano plazo, a fin de ayudar a la organización a lograr sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica (Rodríguez, 2017).

La planeación a mediano plazo comúnmente identifica la planeación del futuro inmediato, es decir, los próximos meses o posiblemente dentro de dos años.

#### **1.4. Conclusión**

El marco teórico utilizado está basado en los planteamientos de los estudiosos del cambio organizacional y del diagnóstico organizacional. Se puntualiza la definición de cambio, y también se plasman los conceptos de cambio individual y la necesidad de la intervención de agentes externos. Se plasman diversos modelos de cambio organizacional y se resalta el modelo de gestión de cambio ADKAR, el cuál es el modelo que se desarrollará en la propuesta de cambio. De igual manera se hace el planteamiento de los conceptos de la planeación, la estrategia, planeación estratégica y táctica.

## **CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO**



El presente capítulo incluye una descripción de la empresa objeto de estudio, la cual se dedica a la elaboración y venta de alimentos. Se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto y los principales factores que la afectan.

### **2.1 Ambiente externo de la empresa**

La empresa objeto de estudio pertenece al giro de la elaboración y venta de antojitos tradicionales del estado de Yucatán, dentro de la oferta de productos destacan los tamales; se ubica en la ciudad de Mérida, Yucatán.

En México, la industria restaurantera es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo, además la mayoría de los comercios y restaurantes están integrados por Pequeñas y Medianas Empresas.

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) define a la industria restaurantera como los “Servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de éste” (estatutos CANIRAC).

De acuerdo con los resultados del censo 2014 elaborado por el INEGI, los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas en el 2013 generaron 177 mil 145 millones de pesos, lo que representó el 1.1 % del PIB nacional (INEGI, 2016).

Los establecimientos micro, son predominantes dentro de la industria restaurantera, pues ocupan un 97.8% del total de las unidades económicas, como se muestra en la tabla 2.1.

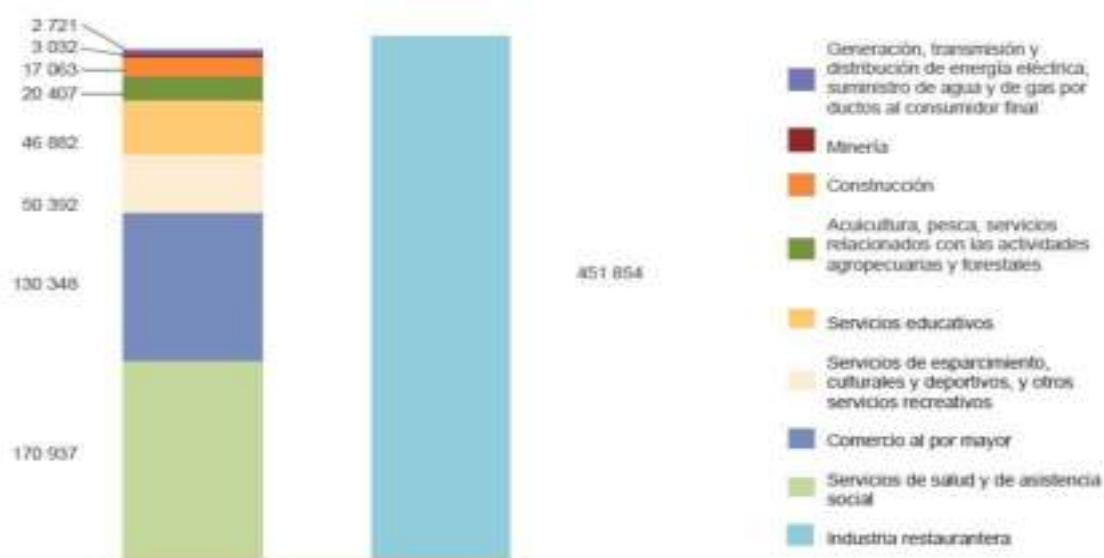
Tabla 2.1. Unidades económicas, por tamaño.

Tamaño	Unidades económicas	Porcentaje
<b>Total nacional</b>	<b>451,854</b>	<b>100.00%</b>
Micro	442,111	97.84%
Pequeña	9,672	2.14%
Mediana y grande	71	0.02%

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI (2016)

En cuanto al número de establecimientos, esta industria ocupa una dimensión importante comparada con diferentes sectores y subsectores, como se muestra en la figura 2.1.

Figura 2.1 Comparativo por número de unidades económicas de la industria restaurantera respecto a otros sectores y subsectores. Datos referentes a 2013.



Fuente: INEGI (2016).

Dentro de la industria restaurantera son consideradas once actividades económicas enlistadas en la tabla 2.2 siendo los restaurantes con servicio de preparación de antojitos la actividad que corresponde a la empresa objeto de estudio, ya que se encuentra ubicada dentro del ámbito de las loncherías y por tal razón se ubica dentro

de la clasificación citada que se considera dentro de las actividades de la industria restaurantera.

Tabla 2.2 Actividades económicas de la Industria Restaurantera.

Actividad Económica
Servicios de comedor para empresas e instituciones
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales
Restaurantes con servicios de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
Restaurantes con servicios de preparación de pescados y mariscos
Restaurantes con servicios de preparación de antojitos
Restaurantes con servicios de preparación de tacos y tortas
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
Restaurantes de autoservicio
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs, y pollo rostizados para llevar
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI (2016)

El estado de la economía actual está afectando directamente a la empresa, ya que en su actividad es necesario el uso del combustible pues sus productos pasan por un proceso de cocción, especialmente el producto estrella que son los tamales. Es por lo anterior que se considera un insumo importante y que en últimas fechas está atravesando por una situación que económicamente tendría un impacto en la producción de los productos que elabora la empresa.

El precio del gas licuado de petróleo (LP) para los consumidores mexicanos incrementó 3.6% o 66 centavos por kilogramo en promedio nacional en un mes, al 15 de junio de 2018, con lo que el cilindro más utilizado, de 20 kilogramos, cuesta casi 380 pesos, 13 pesos más en un mes (SNIIM, 2018).

En comparación con los precios reportados en el año 2017 por los permisionarios a la Comisión Reguladora de Energía (CRE), este combustible utilizado por al menos siete de cada 10 hogares ha tenido un incremento de precio de 29%, o 4.2 pesos por kilogramo, es decir, en un año el cilindro de 20 kilogramos aumentó 85 pesos.

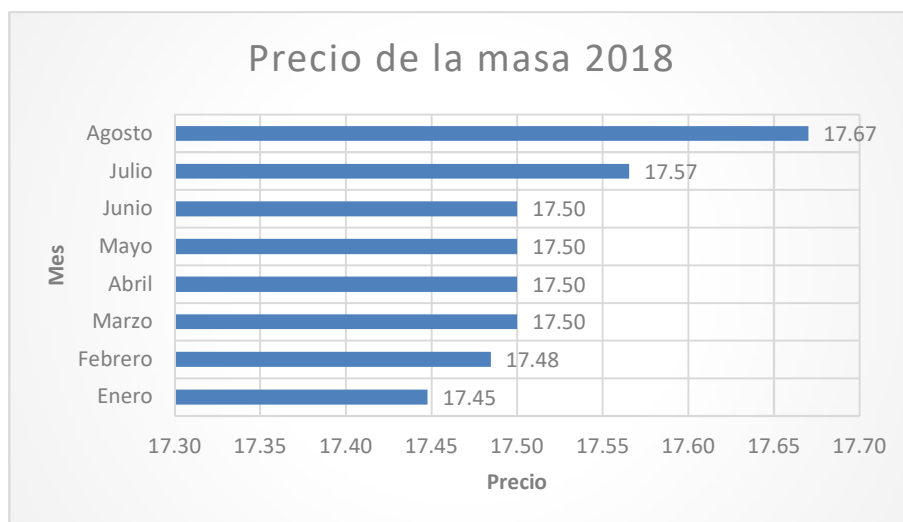
Figura 2.2 Precios del Gas LP.



Fuente: Sistema Nacional de Información e Integración de mercados (2018).

De igual manera el aumento de precios afecta a una de las materias primas principales, la masa. En la figura 2.3 se aprecia cómo ha sido el comportamiento de los precios en el estado de Yucatán, lo cual afecta directamente al negocio.

Figura 2.3. Comportamiento de precio de la masa en Yucatán en el 2018.



Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Nacional de Información e integración de mercados (2018).

Otro factor que afecta al negocio es la variación demográfica, en el sentido de que en el estado de Yucatán ha aumentado el número de residentes, tanto de otros estados mexicanos, como de otros países.

Según registros del Consejo Nacional de Población 2017, el estado de Yucatán, que cuenta con poco más de dos millones de habitantes, tiene una integración de casi 181 mil migrantes de otras entidades, sobre todo de la Ciudad de México, Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Veracruz, en orden de importancia (Milenio novedades, 2017).

La población extranjera que radica en Yucatán está compuesta por poco más de tres mil 207 estadounidenses y otros mil quinientos diez inmigrantes que provienen ya sea de padre o madre mexicanos, mientras que existe adicionalmente una población de poco más de cinco mil quinientos inmigrantes, compuesto por cubanos, guatemaltecos, canadienses, italianos y colombianos (Ver figura 2.4).

Figura 2.4 Población extranjera en Yucatán



Fuente: Milenio novedades (2017)

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La lonchería “Los 4 Hermanos” fue fundada en la década de los años 70 del siglo XX por el matrimonio formado por los señores Florencio V. y Sara A., ambos ya fallecidos.

El inicio del negocio se dio por medio de la adquisición de una tienda de abarrotes, misma que ya llevaba el nombre de “Los 4 hermanos”, la cual fue adquirida por el señor Florencio V. de un conocido suyo quien por motivos personales la ofreció en venta. Las condiciones de la venta fueron a crédito y se incluía la tienda en funcionamiento, tanto el local como todos los productos que se ofrecían en ella.

El desempeño del negocio no cumplía con las expectativas de utilidad de los nuevos propietarios, ya que la mayoría de las transacciones las realizaban al menudeo y asimismo se ofrecía crédito a los clientes; por otra parte, la empresa realizaba sus compras al mayoreo, lo que resultaba que la inversión era mayor que los recursos obtenidos de las ventas y la recuperación de la inversión se obtenía lentamente.

Dado que el negocio se encuentra ubicado en una zona de la ciudad en la que se abrieron oficinas y diversos negocios alrededor, y atravesando por la situación de que la tienda no resultaba redituable, es la esposa quien tomó la iniciativa de elaborar alimentos como tortas y antojitos para ofertar en la tienda por las mañanas. Los empleados de las oficinas cercanas empezaron a consumir los nuevos productos y solicitaron que se diversifique; así se inició con la elaboración y venta de tamales, producto que se posicionó en el gusto del público. Esta situación provocó un cambio en el negocio, ya que la elaboración y venta de los alimentos tuvo mayor éxito y les permitió a los dueños ver sus utilidades, por lo que decidieron cerrar la tienda y dedicarse exclusivamente a la elaboración y venta de alimentos, específicamente antojitos yucatecos, destacando dentro de la variedad que se ofrece los tamales.

Debido a que el proceso de producción y venta resultaba muy demandante, tanto de tiempo como de esfuerzo, y siendo el sustento económico de la familia, los propietarios decidieron involucrar a sus hijos (tres mujeres y un hombre) en el negocio familiar. La elaboración de alimentos implicaba para ellos una rutina y trabajo pesado además de estar bajo el mando de su padre por lo que, al paso del tiempo, los hijos prefirieron

cumplir con las obligaciones de la educación básica, cada uno contrajo matrimonio y formaron sus propias familias; uno por uno fue buscando alternativas para salir del negocio familiar buscando tener una ocupación diferente, sin embargo, todos los hijos se han orientado a tener ocupaciones relacionadas con la elaboración de alimentos.

Ante la situación con los hijos de los propietarios, el señor Luis, quien contrajo matrimonio con una de las hijas, decidió involucrarse en el negocio, debido a que tiene gusto por la cocina; fue conociendo el manejo del negocio, apoyaba al señor Florencio y además atravesaba por la pérdida de su empleo. Con el paso del tiempo y aunado a que el señor Florencio ya no podía seguir a cargo, es quien se queda al mando de la empresa. Como consecuencia del involucramiento del Sr. Luis, también su esposa decide quedarse para dar continuidad al negocio fundado por sus padres.

Tratándose de un establecimiento de alimentos, es importante mantener la higiene y cumplir con toda la reglamentación y las recomendaciones de la secretaría de salud.

Una situación que afectó al negocio surgió en los años 90 del siglo XX, con la emergencia por el brote de cólera en México. Como consecuencia las ventas fueron bajando e incluso, por recomendación de las autoridades de salubridad, se tuvo que cambiar el menú debido a que en esos años se ofrecían productos elaborados con guisos que propiciaban un mayor riesgo debido al modo de preparación, así como de su origen animal. Las medidas tomadas por las autoridades les obligaban a adquirir sus carnes en el súper mercado y no en las carnicerías; viendo que dichas recomendaciones ponían en riesgo la calidad de sus productos y elevaba el costo, se decidió cambiar el menú por guisos que, en su modo de preparación, no representaban un riesgo para la salud de sus clientes y que eran aceptados como seguros en medio de la contingencia sanitaria que se presentaba.

Cuando el Sr. Luis C. tomó la dirección del negocio introdujo cambios en la estructura física del establecimiento. Llevó a cabo trabajos como el de resanar las paredes, poner piso, adquirir herramientas y maquinarias para hacer más eficientes los procesos. La remodelación del establecimiento también se da en atención a las recomendaciones de las autoridades sanitarias, pues, por la naturaleza del negocio, se les recomienda

ordenar el proceso de tal manera que el primer paso sea el de tomar la orden de los clientes y seguidamente hacer el cobro para que después sea surtido el producto; por lo cual fue necesario cambiar de lugar la ubicación de la caja.

“Los 4 Hermanos” continúa como un negocio familiar; en la actualidad es operado por la segunda generación liderada por el señor Luis, con el apoyo de su esposa, una de sus hijas y su yerno; la principal actividad del negocio es la venta de tamales todo el año, pero en especial para las fechas en las que se llevan a cabo festividades tradicionales como son febrero (día de la candelaria en la que hay una gran demanda de tamales) y noviembre (día de muertos en la que se elaboran y venden los pibes, alimento tradicional a base de masa que se elabora en la región de la península de Yucatán).

Clasifican a sus clientes en dos tipos: los mayoristas, entre los que se encuentran la Universidad Autónoma de Yucatán, Liverpool y Bepensa y público en general. Consideran que sus clientes son susceptibles de ser atraídos por otros establecimientos con productos similares, sin embargo, la mayoría de las veces regresan por considerar que el sabor de sus productos es característico y gozan ya de una tradición gastronómica difícil de igualar.

Esta empresa tiene cuatro puntos de venta ubicados en las colonias México, Chuburná, Alemán y la matriz en la colonia García Ginerés; las cuales se encuentran en las zonas norponiente y nororiente de la ciudad de Mérida, como se muestra en la figura 2.5.



Figura 2.5 Ubicación de Matriz y puntos de venta “Los 4 hermanos”.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Su principal competidor es la tamalería llamada “Uno de los 4 hermanos”, la cual pertenece a un familiar cercano que aprendió y colaboró con la primera generación del negocio objeto de este estudio. Otros competidores son pequeñas empresas de igual giro que abren sus puertas cerca de sus establecimientos, así como las personas que realizan las ventas de productos similares de manera ambulante y que rodean las zonas en las que se tienen los puntos de venta.

La empresa cuenta con una base de proveedores de las materias primas, los cuáles se fueron incorporando paulatinamente de acuerdo con las necesidades y a los cambios en la gestión del negocio. Se procura contar con al menos dos opciones para los principales componentes de los productos que elabora, por si se presenta alguna contingencia con alguno y para tener la garantía de las materias primas.

### **2.3 Ambiente interno de la empresa**

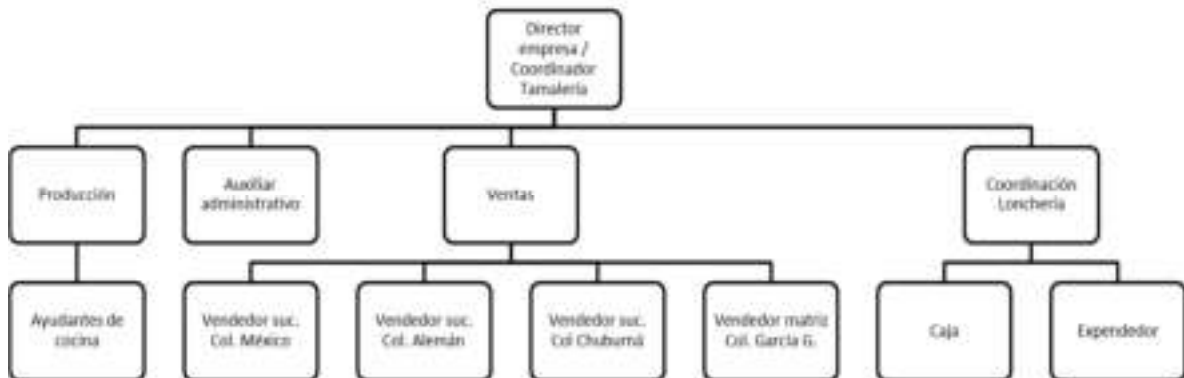
La empresa “Los 4 hermanos”, a pesar su antigüedad en el mercado aún no ha desarrollado y declarado una misión y su visión; en cuanto a los valores, aunque tampoco han sido declarados, sí se consideran importantes y conocidos por el personal que colabora en la empresa pues se llevan a la práctica los siguientes:

- Confianza.
- Calidad.
- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.

La estructura de la organización no está establecida formalmente pues consideran que no se han visto en la necesidad de plasmarlo, sin embargo, existe una estructura de operación como se muestra en la figura 2.6, la cual, con el pasar de los años, se ha ido desarrollando y les ha funcionado para el desempeño de las actividades clave, como lo son la elaboración de los alimentos, así como la venta de estos.

El número actual de personas que laboran es de catorce personas.

Figura 2.6. Organigrama de la Lonchería “Los 4 Hermanos”.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la empresa.

El régimen fiscal bajo el que opera la empresa "Los 4 hermanos" es el de Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) siendo la Persona Física el Sr. Luis.

Las obligaciones fiscales se cumplen a través de un despacho contable externo. Los registros de las producción, ventas, los gastos, compras y operaciones financieras son

llevados de manera informal en libretas que controlan tanto el Sr. Luis como la Sra. Sara.

La organización está compuesta por dos áreas (los cuales se pueden entender como unidades de negocio): la lonchería que realiza ventas por las mañanas, y la tamalería que realiza las ventas por las noches. La lonchería opera bajo el mando de la Sra. Sara, quien también es propietaria del negocio; la tamalería opera bajo el mando del Sr. Luis.

En el área de la tamalería se coordina tanto la producción de los tamales y los puntos de venta. Por otro lado, en el área de la lonchería, se coordina la venta de los alimentos que se ofertan, mismos que son preparados al momento.

A continuación se describen los procesos que se realizan por área:

Tamalería:

Producción: cuatro personas.

El área de producción se encarga de la elaboración de los tamales, tarea que está dividida entre 4 personas, cada una se encarga de un proceso específico como sigue:

Salsas: Se lleva a cabo el proceso de elaboración del principal complemento de los tamales.

Carnes: Se cocinan los diferentes guisos que se necesitan para el relleno de los tamales.

Hojas: Es considerado parte importante en el proceso de elaboración de los tamales, pues es uno de los ingredientes principales. El encargado de las hojas lleva a cabo tanto la limpieza como la división de las hojas para la producción del día.

Khol: La persona encargada de llevar a cabo la preparación de este elemento, la más experimentada, lleva a cabo todo el proceso de su elaboración, uno de los principales componentes de los tamales.

El armado de los tamales, que consiste en mezclar la masa, tortear los tamales, rellenarlos, envolverlos y llevarlos al horno, es realizado por las cuatro personas que forman parte del equipo de producción.

Ventas: cuatro personas (1 por cada punto de venta).

El área de ventas está conformada por cuatro personas, una por cada punto de venta con los que cuenta la organización.

Vendedor: la persona se encarga de contar las unidades que le son entregadas, ayudar al coordinador a llevarlos a cada punto de venta, despachar y cobrar las unidades vendidas; posteriormente regresan a la matriz para entregar el importe de las ventas al director general.

Lonchería:

Caja: la persona es la que se encarga de tomar y cobrar la orden a los clientes para que posteriormente se elaboren y entreguen sus alimentos.

Expendedora: se encarga elaborar los alimentos solicitados, para finalmente entregarlos. Esta parte del proceso es llevado a cabo por dos personas.

Administración:

Dentro de la estructura se cuenta con una persona que cumple con algunas funciones administrativas, como son las de recepción y elaboración de las facturas y control de algunos pagos; sus funciones también incluyen la atención al teléfono y auxiliar a los coordinadores de áreas (propietarios) en algunas tareas, sin embargo, las principales funciones administrativas corren a cargo del director de la empresa.

Las funciones de compras y logística, así como el manejo del efectivo son llevadas a cabo por el director general.

## **2.4 Conclusión**

La empresa “Los 4 hermanos” ha logrado establecer una estructura, aunque informal, que le ayuda a llevar a cabo las actividades que consideran más importantes de la mejor manera.

No se ha realizado un análisis a fondo para que su estructura sea formal, y tampoco se ha realizado la tarea de concretar su planeación estratégica, ya que, para sus propietarios, en los años que han operado el negocio, ha cumplido sus expectativas de ser su sustento económico familiar y en lo que se han enfocado es en mantenerse en el mercado.

Con el paso del tiempo, se han percatado de los cambios en el comportamiento del mercado, así como del ambiente externo principalmente con el surgimiento de las tecnologías de la información, que los ha llevado a reflexionar acerca de hacer una renovación que les ayude a seguir vigentes y no perder su lugar como proveedor de alimentos regionales.

### **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**

Se utilizó la metodología de Jack Fleitman (2002) en el que se realiza un análisis preliminar, que consiste en la recopilación de la información, seguido del análisis integral cuyos datos fueron obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario que abarca las diversas áreas con las que cuenta la organización, dependiendo de cuáles son con las que cuenta; por último, se realiza un análisis específico de las áreas críticas de la empresa, cuya determinación surge de la aplicación de la herramienta matriz de priorización. Finalmente, se emiten las conclusiones y las recomendaciones.

Las respuestas de los cuestionarios aplicados y los datos proporcionados en las conversaciones dejan ver que la organización no cuenta con un plan y objetivos establecidos formalmente. Para la dirección general lo que importa es continuar en el negocio y tener un medio de sustento para la familia, ya que al igual que la generación anterior, es el único ingreso familiar con el que cuentan.

Para realizar el análisis integral se utilizó la herramienta del análisis FODA (Figura 3.1), ya que se consideró la más adecuada para la organización. El proceso para realizar el análisis consistió en aplicar un cuestionario (Anexo 2) para el análisis de las amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Dicho cuestionario fue aplicado al director general de la empresa. Además, se mantuvieron conversaciones que revelaron datos de utilidad para complementar la información obtenida del cuestionario, asimismo se realizó la observación durante la estancia, en la cual se obtuvieron datos que igualmente fueron un complemento para el análisis que se describe en el análisis FODA. Otra herramienta que fue usada durante el análisis integral fue la aplicación del cuestionario general al director general de la empresa en el que se evaluaron las áreas que se consideraron pertinentes de acuerdo con la empresa. Aunque dentro de la estructura no está dividida en áreas, se lograron

identificar, de acuerdo con su operación. En total se utilizaron un total de 254 reactivos divididos en 20 rubros, incluidos los datos generales de la empresa.

En primer lugar, se presentan los principales hallazgos derivados del análisis FODA:

**Fortalezas:**

La principal fortaleza de la organización está en sus productos ya que gozan de buena calidad y de prestigio dentro de la región. El reconocimiento que reciben es lo que ha mantenido al negocio vigente frente a sus competidores. La característica principal de los productos es que son tradicionales en la región, tienen un sabor definido y por los años que llevan en el mercado, han logrado posicionarse en el gusto del público. El negocio es reconocido dentro de la población meridana a tal grado que han sido los representantes gastronómicos en eventos internacionales como la reunión de la Organización de las Naciones Unidas ONU, llevada a cabo en la ciudad de Mérida, Yucatán, en el año 2012, en la cual fue solicitada una orden grande de tamales para servir en dicho evento.

Otra de las fortalezas es el trabajo en equipo. El proceso de elaboración de los productos requiere la coordinación adecuada de las personas que intervienen para lograr ser eficientes en la producción. Es importante destacar que los pasos que se requieren para elaborar los alimentos deben ser llevados a cabo sistemáticamente y el último paso, donde se incorporan todos los resultados de los procesos anteriores, es llevado a cabo de manera colectiva con la participación de todos los colaboradores de esa área. Las personas que laboran en la organización han logrado mantener una relación que les permite llevar a cabo el proceso de producción de manera satisfactoria y la colaboración es, además de uno de los valores manejados en la empresa, una característica importante del equipo de trabajo.

Conocer el mercado y tener la cercanía con el mismo es otra de las fortalezas. Las personas que operan el negocio mantienen una relación cercana con los clientes, lo que les permite tener la confianza a tal grado de recibir las críticas de manera directa, situación que aprovechan para mejorar su producto, implementar cambios en los mismos y en parte llegar a tener los puntos de venta en las colonias en las que



actualmente se encuentran, ya que las sugerencias de llegar a otras colonias de la ciudad fueron por parte de los clientes.

Debido a que la calidad de los productos es lo más importante; la selección de la materia prima es uno de los aspectos críticos, por lo que los proveedores son parte importante del negocio. La materia prima para la elaboración de los alimentos debe cumplir requisitos específicos para que el producto mantenga el sabor y la calidad necesarios. Se mantiene una buena relación con los proveedores, lo que les ha permitido hacer las negociaciones más convenientes para los requerimientos del negocio y contar con un trato prioritario por parte de ellos.

Dado que han mantenido una larga trayectoria en el mercado, ya se conocen los ciclos del negocio, es decir, cuáles son las temporadas en las que hay más demanda del producto y en cuales caen las ventas. Tener ese conocimiento permite realizar la programación de los periodos vacacionales, así como la planeación de las cantidades de materia prima que se requieren de acuerdo con la demanda. El establecimiento cierra en los periodos de vacaciones, esto a razón de que no se delegan responsabilidades al demás personal; el control de la empresa y las principales actividades de mayor responsabilidad recaen en el director general.

Sus ventas más fuertes las tienen durante el periodo que abarca desde finales de octubre, noviembre, diciembre, enero hasta principios de febrero, en orden de los meses de calendario. Lo anterior, debido a que en estos meses se celebran fiestas tradicionales en la región como el Hanal Pixan<sup>1</sup>, posadas durante el mes de diciembre y el día de la candelaria en el mes de febrero; durante el mes de abril se tiene de nuevo una mayor demanda de los productos ya que en la región aún se tienen arraigado tradiciones religiosas (periodo de “cuaresma”), situación que representa una oportunidad, pues durante esta práctica se elaboran platillos adecuados para su consumo de acuerdo con las costumbres, por lo que son muy demandados los platillos

---

<sup>1</sup> Tradición del pueblo maya que se lleva a cabo para recordar de una manera especial a los amigos y parientes difuntos; la tradición incluye varios ritos, pero el principal consiste en poner una mesa que funciona como altar, alumbrada con velas de cera, debajo de los árboles del patio y cerca de las sepulturas de los familiares, donde se coloca comida típica de la temporada entre ellos los pibes o mucbipollos, se lleva a cabo los días 1 y 2 de noviembre (Gobierno del estado de Yucatán, 2019).

especiales ya que no contienen carne. Pasando estos meses con sus respectivas festividades llega la temporada de baja demanda que va desde principios del mes de febrero (pasando el día de la candelaria), el mes de marzo, mayo, junio, julio, agosto y septiembre. Durante estos meses se tienen periodos vacacionales y diversos días inhábiles, por lo que en la región muchas personas deciden salir de la ciudad, lo que ocasiona que la demanda del producto se vaya a la baja.

Aunque la economía del país pasa por un momento que ha aumentado los costos de la energía, la organización ha logrado considerar este aspecto como una fortaleza, pues se cuenta con fuentes de energía alternativa como son paneles solares, y se empiezan a ver los beneficios, ya que, al tener un convenio con la Comisión Federal de Electricidad, el pago que se realiza por este servicio es de una cantidad fija, por lo que se tiene un control de este rubro de los gastos.

### **Oportunidades:**

La reglamentación sanitaria es considerada una oportunidad pues ha favorecido el establecimiento del procedimiento para llevar a cabo las ventas. Se cuenta con los permisos necesarios para operar en el sector de los alimentos, de igual manera se siguen las recomendaciones otorgadas por las autoridades. El ser reconocido como una empresa que cumple con las recomendaciones de las autoridades sanitarias ha abierto las puertas a la empresa para dar servicio en eventos organizados por el gobierno.

Los cambios socioculturales son también otra oportunidad para la organización, debido a que su concepto va dirigido a mantener las tradiciones gastronómicas locales, se está aprovechando el auge del consumo local. Es decir, aunque lleguen a la región nuevos platillos, la preferencia por los productos tradicionales se mantiene en el gusto de la población. Esta situación es la que también ha permitido que el negocio siga teniendo presencia en el mercado.

Otra oportunidad del negocio se encuentra en el aumento de residentes extranjeros en la región, pues se convierten en clientes que promueven el producto hacia otros mercados; de igual manera existe el buen posicionamiento de Yucatán lo que hace

que personas de diversas partes del país vengan, quienes abren también la oportunidad de llegar a nuevos nichos de mercado.

En cuanto a los competidores, se considera que existe una oportunidad, pues uno de los principales competidores es operado por familiares cercanos de los directivos de la empresa estudiada. Existe una buena relación entre ambas empresas, lo que permite que se pueda tener una comunicación abierta en cuanto a las dificultades que enfrentan, la comparación de precios de las materias primas, problemas que pueda haber en el mercado meta, entre otros aspectos. Sin embargo, ambas empresas realizan sus actividades en la misma área geográfica, a pesar de lo anterior, los dueños no consideran que exista una competencia desleal, pues consideran que el intercambio de información les es benéfico para la operación de la empresa.

El regionalismo y el tradicionalismo del mercado se considera una oportunidad debido a que, aunque van surgiendo diversos competidores, la experiencia y el prestigio con el que cuenta la organización no da cabida a la competencia; dichas características del mercado favorecen a la empresa.

Los cambios tecnológicos son una gran oportunidad para esta organización en cuanto a la gestión administrativa. En la actualidad no se cuenta con un sistema adecuado para llevar a cabo las tareas de administración y se utilizan métodos empíricos para realizar algunas de las tareas que podrían ser automatizadas mediante el uso de herramientas electrónicas, por lo que la inclusión de tecnología sería una gran área de oportunidad para implementar procesos y contribuir al establecimiento de metas concretas dentro de la organización. También se puede emplear en la publicidad y promoción pues en la actualidad es importante tener presencia en los medios de comunicación como lo son las redes sociales.

En cuanto a los cambios en la tecnología sobre los procesos de fabricación, también se consideran oportunidades, debido a que se puede hacer uso de herramientas para llevar a cabo tareas que actualmente se realizan manualmente y también para la conservación y creación de un inventario adecuado de la materia prima, acciones que podrían realizarse con la ayuda de los artefactos y maquinarias, sin perder la esencia tradicional de los productos.

**Debilidades:**

En cuanto a la producción, se tienen como debilidades el bajo grado de automatización, pues muchas de las tareas se llevan a cabo manualmente; la falta de una reglamentación de calidad, siendo un valor agregado de los productos, se considera que es una debilidad importante, pues no existen estándares establecidos y se determina a base de la experiencia del personal que participa en la elaboración de los productos; la falta de transporte, debido a que solamente una persona es la que se encarga de la distribución de los productos en los puntos de venta y esto es porque solamente se tiene un vehículo para llevar a cabo este proceso.

En el área de finanzas existen muchas debilidades, no se lleva un control de ingresos, egresos ni utilidades; no se tiene información del estado financiero del negocio; se desconoce si existe capital de trabajo; de acuerdo a los comentarios recibidos por parte del director se tuvo conocimiento de que el nivel de endeudamiento es alto; se desconoce el resultado de operación, incluso no se conoce el nivel de utilidad pues no se llevan controles de costos, gastos, ingresos, inversiones, etc. Por lo anterior, tampoco se conoce el resultado neto y los rendimientos sobre capital contable y sobre los activos. Anteriormente se mencionó que se carece de sistemas de información adecuado, y este aspecto abarca a toda la organización. Incluso no se lleva a cabo ningún control sobre los inventarios ni sobre los activos con los que cuenta el negocio.

Por otro lado, el área de control de gestión también es una debilidad. Este negocio carece de misión, visión y objetivos declarados. No cuenta con reglamentos, políticas, planeaciones, costos, sistemas de información, inventarios. La gestión se lleva a cabo de manera muy empírica y manual. Los controles de los ingresos, créditos bancarios, gastos y ventas se llevan a cabo en libretas, no se tiene un registro de las recetas para la elaboración de los productos, incluso el control del personal se lleva solamente con respecto a los préstamos que les otorgan sin tener un control de incidencias.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, es también una debilidad ya que no se llevan a cabo evaluaciones de desempeño, de hecho, se carece de una definición de funciones. Tampoco se cuenta con planes de carrera ni con manuales de procedimientos o materiales de inducción. El proceso de reclutamiento del personal

también se lleva a cabo de manera muy informal, pues la mayoría de las veces son personas recomendadas de los mismos empleados o de familiares y amigos de los directivos de la organización.

La publicidad, la promoción y la comunicación es una debilidad, ya que, aunque los productos son los que promocionan a la organización, son pocos los esfuerzos que se realizan en parte porque son los mismos clientes quienes lo recomiendan. Las principales maneras de hacer publicidad son de manera tradicional, a través de bolsas de compras, imanes y el pago de anuncios en la sección amarilla.

### **Amenazas:**

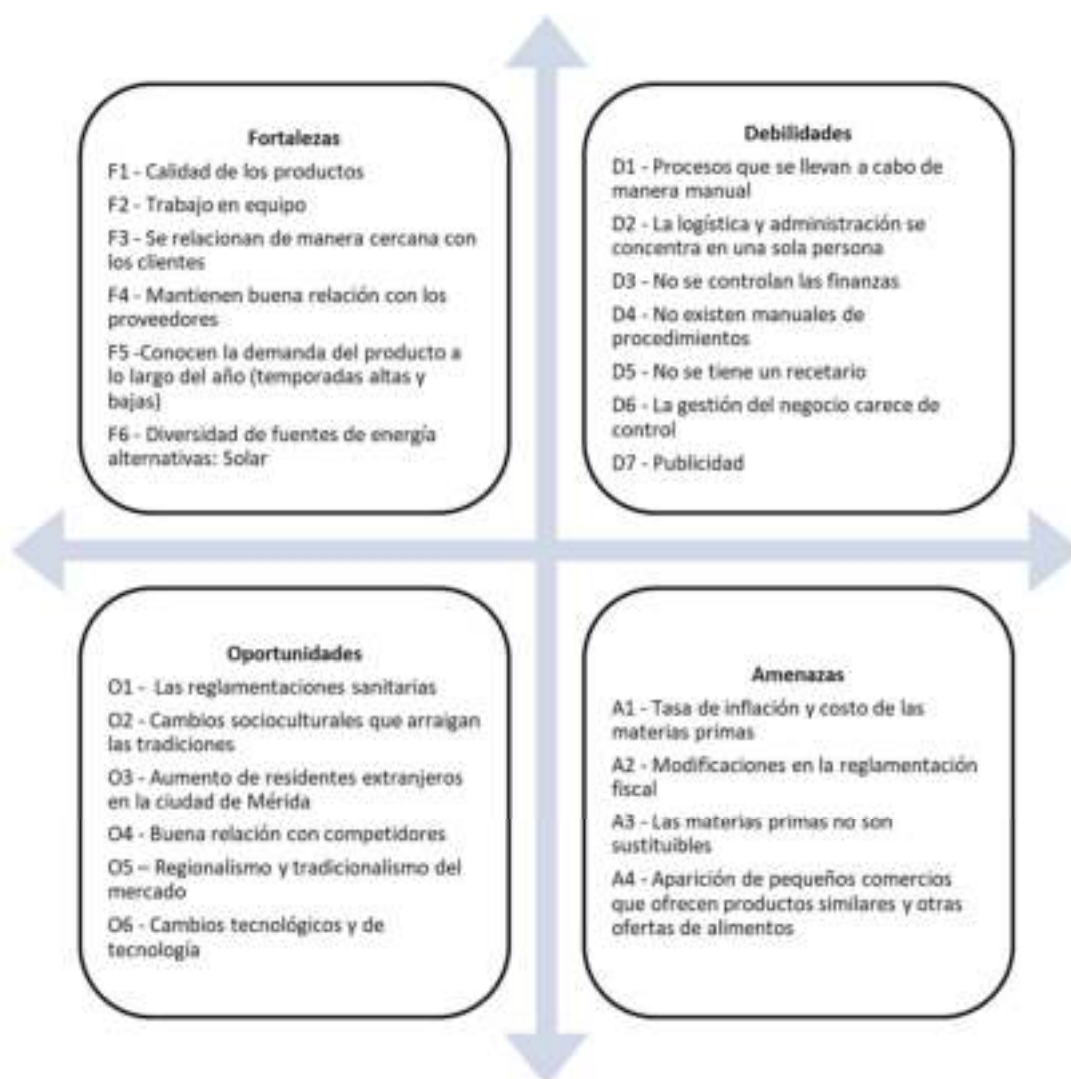
Las amenazas del macroambiente son resultado de la situación económica del país. La tasa de inflación y el costo de las materias primas son factores que afectan a la economía del negocio, pues se toman en cuenta para establecer el precio de los productos. Debido a estas situaciones se ha llegado a tomar decisiones de aumento de precios de los productos, sin embargo, muchas veces se corre el riesgo de mantener el precio por debajo del mercado para no perder clientes.

Una de las principales amenazas son los cambios en la reglamentación fiscal pues, aunque se cuenta un despacho contable que se encarga de cumplir con las principales obligaciones fiscales, ha habido modificaciones en procesos que corresponden a la administración, como por ejemplo el de emitir facturas, y no se cuenta con las herramientas ni con el personal debidamente capacitado para cumplir en tiempo y forma con las nuevas formas de operación, lo que causa incertidumbre en la dirección pues en el pasado tuvieron problemas con el cumplimiento de las obligaciones lo que les costó una cantidad considerable en multas.

Se considera una amenaza el que las materias primas no son sustituibles, por lo que ante una escasez en alguna de ellas pone en peligro la producción y en consecuencia los niveles de ingreso para el negocio. Los productos sustitutos también se consideran amenazas por el hecho de que se pierda la preferencia de los clientes ante productos novedosos en el mercado.

Otra de las amenazas que se detectaron es la aparición de pequeños comercios, ubicados en los alrededores de los puntos de venta de la empresa. Al ser novedosos, llama la atención de los clientes y también tienden a ofrecer sus productos a un menor precio, lo que causa una amenaza para los ingresos del negocio.

Figura 3.1. Análisis FODA “Los 4 Hermanos”.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Junto con los resultados del análisis FODA antes descritos se cuentan con los resultados de la aplicación del cuestionario general para conocer a fondo cada una de las áreas con las que cuenta la empresa; los hallazgos derivados de este cuestionario

general son muy puntuales, ya que la estructura bajo la que opera el negocio es muy pequeña y en casi todos los procesos están involucrados el director general y la coordinadora de la lonchería (propietaria junto con el director general, además de ser su esposa) a tal grado de que en los periodos de descanso de estas personas el negocio cierra sus puertas.

A continuación, se describen los principales hallazgos:

Iniciando con los objetivos, estructura y organización, planeación, presupuestos, control y sistemas de procedimientos se encontró que la empresa carece de ellos, no se ha contado con los conocimientos ni con la visión de tener un plan para el crecimiento, por lo que al paso de los años éste se ha dado de manera desordenada lo que ocasiona que el “control” que se lleva del negocio por parte de la dirección sea muy empírico, pues no se tienen recursos que ayuden a la planeación estratégica. Como objetivo principal se considera que es el mantenerse vigente en el mercado para cubrir los ingresos familiares.

Sí se han realizado cambios en la estructura física del establecimiento, principalmente por razones de cumplimiento con las leyes sanitarias, también se ha mejorado la imagen del local motivado por razones de estética. Otros cambios que se han implementado son la introducción de máquinas para la elaboración del producto, por ejemplo, se cuenta con una “tortillera” que ayuda a que dicho proceso se lleve a cabo de manera más rápida. Quienes hacen uso de las herramientas han ido aprendiendo a usarlos con la práctica, pues tampoco se lleva a cabo una capacitación formal.

La administración del personal tampoco es un proceso formal. Se cumple con la obligación de otorgar prestaciones a los empleados, sin embargo, la manera en que se administra este aspecto del negocio ocurre sin realizar mayores esfuerzos pues se limita al pago del sueldo. Cuando surgen problemas entre las personas es la dirección y la coordinación quienes intervienen para la resolución de éstos.

Las incidencias ocurren cuando se da la incorporación de un nuevo empleado, ya que se deja en manos de los más experimentados el instruirlo en las diversas áreas del negocio. No se cuenta con un reglamento interior de trabajo ya que no se considera un asunto de prioridad en la empresa.

Se han tomado ciertas medidas de seguridad, por ejemplo, se cuenta con extinguidores, botiquín y llaves de seguridad de las estufas y hornos, ya que han ocurrido dos accidentes relacionados con estos artefactos.

El espacio de trabajo es adecuado, también cuentan con mobiliario como las mesas de trabajo y los utensilios de cocina necesarios para llevar a cabo la producción. De lo que se carece en cuanto a estos aspectos es de un equipo administrativo, ya que no se lleva a cabo el control de los activos como son los utensilios y herramientas eléctricas, así como las neveras, estufas, hornos y otras maquinarias. El mantenimiento de los activos se realiza cuando la dirección general considera que es necesario o cuando ya se tienen fallas en los activos; por lo que tampoco existe un registro del mantenimiento que se realiza.

Para realizar compras se hacen de dos maneras, por medio de proveedores, quienes directamente acuden a la matriz para surtir sus productos, y lo que no se consiga por medio de los proveedores se adquiere en los mercados o súper mercados, tarea que también se lleva a cabo por parte de la dirección general.

Los procedimientos con los proveedores se realizan por la encargada de administración con la ayuda del despacho contable quien también se encarga del cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Se cuenta con un almacén en la matriz, en el que se acumulan los utensilios para la lonchería: platos, cucharas, trastes, contenedores, algunos productos no perecederos entre otros. El control de dicho almacén también es llevado por el director general.

Con respecto a los activos fijos, se encontró que el edificio en el cual opera la matriz pertenece a la coordinadora de la lonchería en conjunto con uno de sus hermanos, quien ya está fuera de la empresa. Se espera que próximamente se llegue a un acuerdo para que la totalidad de la propiedad sea de la coordinadora. Uno de los puntos de venta es propiedad y los demás son rentados a personas cercanas, por lo que los contratos de arrendamiento carecen de formalidad. También se cuenta con un vehículo para la distribución de los productos y para realizar diligencias por parte de la dirección.

Se encontró que no existe un sistema para el control de los vehículos.



Con respecto a la contabilidad y los recursos financieros se encontró que la función contable está delegada a un despacho externo. No se realizan presupuestos, la gestión de los ingresos son por parte de la dirección general, quien ya tiene la experiencia para calcular cuando debe hacer pago de proveedores, de nómina y de los demás gastos, así como de los pagos financieros por préstamos e intereses derivados de los mismos.

En el área de la lonchería se maneja una caja chica, estos ingresos de las ventas de la lonchería son controlados posteriormente por la dirección para distribuirlo en los puntos de venta a los que se les entrega un tipo de caja, que consiste en una cantidad de dinero para tener cambio, para la venta de los tamales.

Por otra parte, en el área de comercialización se encontró que la empresa está satisfecha con el nivel de ventas que se obtienen en los diferentes puntos de venta. Aunque su competencia se encuentra en puntos cercanos a las sucursales.

La planeación de las ventas está dada por la experiencia y se basan en los resultados de las primeras ventas del día en la lonchería para hacer el cálculo de la producción de los tamales, y así sucesivamente.

Las operaciones de ventas son controladas por medio de conteo manual de los productos y del dinero que se les otorga a manera de caja y al finalizar la jornada de ventas se realiza el corte de caja a cada uno de los vendedores y se saldan las cuentas. Estas tareas también son llevadas a cabo por la dirección general de la empresa, sin embargo, no se han implementado medidas de control que dejen un registro de las ventas, solamente se lleva una libreta en la cuál se llevan las cuentas pero no se lleva a cabo un sistema de registro histórico.

Por lo anterior se tiene que la producción también depende de las ventas realizadas en días anteriores y también de la época del año calendario, pues se tiene el conocimiento de que hay temporadas altas y bajas en las ventas. Las jornadas de trabajo son como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Jornada de trabajo por área

Área	Horario
Lonchería	6:30 am - 1:30 pm
Producción	7:00 am - 2:00 pm
Ventas	6:00 pm - 10:00 pm

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

El departamento de producción es el que cuenta con mayores mejoras y medidas tanto de seguridad como de higiene para garantizar la calidad del producto terminado.

Por último, de los resultados de los cuestionarios, se encontró que se reciben asesorías para el uso de un sistema administrativo por parte de los proveedores del servicio, mismo que fue implementado para el cumplimiento de la elaboración de las facturas electrónicas; otro tipo de asesoría que reciben es en cuestiones administrativas, de parte de un familiar cercano a quien acuden para consultas específicas por situaciones que se dan en dicha área.

Es importante destacar que durante las conversaciones que se tuvieron durante las visitas a la empresa, los propietarios pusieron énfasis en la preocupación por la continuidad del negocio ya que, como se mencionó anteriormente, ninguno de los hijos desea dedicarse de tiempo completo a la dirección del negocio, lo cual podría representar un serio problema en el futuro de la organización, ya que dicha situación, podría llevar al negocio a su desaparición. La única esperanza es que alguno de los cónyuges de los hijos se interese en continuarlo tal y como ocurrió anteriormente.

Derivado de los hallazgos tanto del FODA como del cuestionario general, antes descritos, y de igual manera de la observación que se realizó durante la estancia, se concluye que las áreas con las que cuenta la empresa, en la práctica son las siguientes:

- Dirección general.
- Administración.
- Producción.
- Ventas.

- Logística.

Como se ha descrito, en todas las áreas con las que cuenta la empresa interviene el director general, por lo que no hay actividades en las cuales la responsabilidad se delegue a otros colaboradores de la empresa. En las tomas de decisiones interviene la esposa del director general quien también funge como coordinadora de una de las unidades del negocio, así como de la propiedad de este.

Dicho lo anterior se concluye que, de manera general, todas las áreas de la empresa tienen problemáticas que pueden ser objeto de una intervención para mejora, sin embargo, es pertinente destacar que el área de producción es la que cuenta con un mejor orden y que se ha desarrollado de mejor manera, ya que a través del tiempo se ha resuelto de manera satisfactoria la operación en dicha área, de tal manera que ha permitido la permanencia de la empresa a través del tiempo. Es pertinente hacer mención que muchos de los esfuerzos del director se han enfocado en la consolidación del área de producción ya que ha llevado a cabo acciones como las mejoras en la superficie física que ocupa en el establecimiento, así como la adquisición de los materiales, maquinarias, utensilios y mobiliarios adecuados; por lo mismo, sus planes a futuro van en el mismo sentido, al tener la visión de contar con más mobiliario para un mejor control en la producción.

Respecto a los resultados del análisis integral se enumeran las problemáticas halladas en cada área de la empresa, de acuerdo con la operación del negocio, quedando de la siguiente manera:

Dirección general:

- Carece de misión, visión y objetivos declarados.
- No se realizan esfuerzos de planeación.
- No se conoce la información financiera.
- Administración de personal inadecuado.
- La dirección concentra la mayor parte de las actividades de gestión y de operación.

- No delega responsabilidades.

#### Administración

- No se cuenta con el registro de los ingresos, gastos y costos.
- No se cuenta con inventarios.
- No existen manuales, reglamentos, políticas y sistemas de información formales.
- Las compras se realizan por el director general.
- Solamente se cuenta con un equipo de cómputo en toda la empresa, se destina para la elaboración de facturas.

#### Producción

- Tareas que se llevan a cabo manualmente en la producción.
- No hay reglamento de calidad.
- No se cuenta con un recetario.

#### Ventas

- El registro de las ventas realizadas se lleva manualmente sin contar con formatos o un modo de registro formal.
- No se cuenta con un plan de ventas, el volumen de productos destinados a cada punto de venta es estimado, en caso de faltantes se complementan con productos entregados en otro punto de ventas.
- El precio de venta se asigna mediante una estimación por parte de los propietarios y se ajusta de acuerdo con los comentarios de los clientes.

#### Logística

- Solamente se cuenta con un vehículo para repartir los productos de venta.
- Las actividades de entrega y saldo de las cuentas se controlan mediante registros informales.

- La repartición de productos y personal de ventas corre a cargo de una sola persona.

Para determinar las áreas críticas de la empresa se procede a aplicar la herramienta de matriz de priorización, la aplicación de dicha herramienta se realizó dos ocasiones: en primer lugar, de manera general por áreas, como se muestra en la tabla 3.2; en la que claramente se observa que el área crítica reside en la dirección de la empresa, ya que de antemano se observa en los resultados descritos del diagnóstico integral que es donde se concentran mayor número de problemáticas que mayor impacto pueden causar en la organización.

Los factores se ponderaron tomando en cuenta las opiniones de los propietarios de acuerdo con los comentarios que se recuperaron de las pláticas y de los cuestionarios aplicados en el proceso de la recopilación de la información. De la misma manera se puede observar que el área que está en segundo lugar dentro de las prioridades para resolver las problemáticas es la de administración. Seguidamente, ventas quedó con una puntuación que la ubica en el tercer sitio de prioridad, logística en cuarto y por último el área de producción, que ya cuenta con un proceso establecido funcional y que para atender a las problemáticas que se presentan se requiere una inversión económica considerable; en este sentido se considera que es más importante, valga la redundancia, dar prioridad a las áreas que quedaron en los primeros lugares.

Para la aplicación de la matriz de priorización se procedió a enlistar las áreas que fueron identificadas dentro de la empresa, las cuales son cinco: dirección general, administración, producción, ventas y logística; seguidamente se compara la importancia de cada concepto en el lado vertical de la matriz con cada criterio enumerado a lo largo del lado horizontal de manera que la que se consideró más importante recibe el valor 1 y si se considera menos importante se le asigna el valor 0. En el renglón de suma vertical se suma el número total de ceros que haya obtenido cada criterio de las columnas; en el renglón de suma horizontal se suma el total de valor uno que haya obtenido cada fila; en el renglón de suma total se suman los resultados de suma horizontal y suma vertical. El criterio que tenga más puntuación es el que mayor prioridad tuvo en comparación con cada uno de los demás criterios.

Tabla 3.2. Matriz de priorización por áreas

**Matriz de Priorización por áreas**

Asunto: Areas críticas "Los 4 hermanos"

<b>Concepto</b>	1	2	3	4	5	
1. Dirección general		1	1	1	1	4
2. Administración			1	1	1	3
3. Producción				0	0	0
4. Ventas					1	1
5. Logística						
<b>Suma vertical</b> $\Sigma$		0	0	1	1	
<b>Suma horizontal</b> $\Sigma$	4	3	0	1		
<b>Suma total</b> $\Sigma$	4	3	0	2	1	
<b>Prioridad</b> $\Sigma$	1	2	5	3	4	

Fuente: Elaboración propia con la información de la empresa

Debido a que dentro del área de dirección se encuentran diversos factores que se consideran críticos, se llevó a cabo un segundo análisis, utilizando de nuevo la herramienta de la matriz de priorización, para determinar la problemática particular dentro del área de dirección que es más urgente resolver.

Este proceso se lleva a cabo con el fin de conocer el área crítica de la empresa, siempre tomando en cuenta la opinión de los propietarios, debido a que son ellos quienes serán los encargados de llevar a cabo las recomendaciones de mejora que se concluya del estudio, los análisis y resultados del diagnóstico. La metodología para determinar la prioridad en el segundo análisis fue la misma que se aplicó para la elaboración de la matriz anterior.

Los resultados del segundo análisis se muestran en la tabla 3.3, en la cual se observa que en primer lugar se encuentra el factor que señala la carencia de la información financiera, sin embargo, debido a la importancia de los demás factores se determinó considerar los primeros tres, quedando como las principales problemáticas a resolver las siguientes:

- La carencia de la información financiera.

- La dirección concentra la mayoría de las actividades tanto de gestión como de operación.
- Falta de planeación dentro de la empresa.

Tabla 3.3. Matriz de Priorización

**Matriz de Priorización del área: Dirección**

Asunto: Areas críticas "Los 4 hermanos"

Fecha: Junio/2018

Concepto	1	2	3	4	5	6	$\Sigma$
1. Carece de misión, visión y objetivos declarados		0	0	1	0	0	1
2. No se realizan esfuerzos de planeación			0	1	0	1	2
3. No se conoce la información financiera				1	1	1	3
4. Administración de personal inadecuado					0	0	0
5. La dirección concentra la mayor parte de las actividades de gestión y operación						1	1
6. No delega responsabilidades							
<b>Suma vertical <math>\Sigma</math></b>		1	2	0	3	2	
<b>Suma horizontal <math>\Sigma</math></b>	1	2	3	0	1		
<b>Suma total <math>\Sigma</math></b>	1	3	5	0	4	2	
<b>Prioridad <math>\Sigma</math></b>	5	3	1	6	2	4	

Fuente: Elaboración propia con la información de la empresa

**3.2 Análisis específico**

Ya que se conoce que la dirección es el área crítica de mayor prioridad para la empresa, se procede a realizar el análisis de dicha área.

Si se toman en cuenta los factores que resultan prioritarios de toda el área de dirección se tiene que para el análisis de cada uno de ellos no se tiene completo conocimiento por parte de los propietarios, y es en donde radica lo crítico en cada uno de ellos.

Haciendo un recuento de cada uno se tiene lo siguiente:

- La carencia de la información financiera: Debido a que no se llevan los registros adecuadamente de los ingresos, costos y gastos, no hay manera de determinar si la empresa cuenta con utilidad, y de igual manera no se puede realizar una evaluación de área financiera pues se carece de la información. La operación se cubre en base a la adquisición de créditos económicos no bancarios. De alguna manera se mantiene un plan de pagos de los préstamos adquiridos, lo que ha ayudado a la empresa a mantener su operación. Un caso particular en este punto es que parte de la deuda que se ha ido saldando al paso de los años fue adquirida por situaciones familiares externas al negocio, que causaron un impacto por la gran cantidad económica que se vio involucrada en dicho asunto de carácter familiar.
- La dirección concentra la mayoría de las actividades tanto de gestión como de operación: Muchas de las tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa cuentan con la intervención del director general de la empresa. Se ve involucrado en todas las áreas de la empresa en las cuales realiza desde tareas de producción en la cocina (guisos para la lonchería), realiza las compras, manejo de los recursos económicos, tratos con los proveedores, repartición de productos a vender y de los vendedores, así como saldar las cuentas al final de la jornada de venta diaria, pagos de sueldos, tratos con personal externo como el contador, entre otras.
- Falta de planeación dentro de la empresa: Se reconoce que no se tenía previsto realizar algún tipo de planeación para la empresa, ya que de alguna manera tienen resuelto la operación al grado de mantenerse en el mercado, sin embargo, con los cambios en el entorno externo se ven en la necesidad de realizar algún tipo de acción que los ayude a mantenerse vigentes y resolver los problemas a los que se enfrentan en la actualidad.



Se mencionó anteriormente que la organización es de una estructura pequeña, y que tiene de manera muy clara que una de sus principales fortalezas es la calidad del producto que se vende.

Como recordamos, las características de la planeación estratégica es que define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los directivos, en este caso en conjunto con los coordinadores, para establecer los planes generales, y abarca a toda la empresa. En el presente caso de estudio se le cuestionó directamente a la dirección cuales son las metas que tiene en su visión de negocio a lo cual respondió: Tener una mejor infraestructura y contar con un departamento que se encargue de toda la administración del negocio; de igual manera, tener el local de la matriz como propiedad.

El propósito principal es el de determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la empresa. En cuanto a la situación de “Los 4 hermanos” se propone que en primer lugar se implementen las primeras tácticas pues se tiene una claridad y voluntad por parte del propietario de realizar acciones que les den los primeros resultados en búsqueda de cumplir con los primeros objetivos planteados en el párrafo anterior.

Debido a lo anterior es importante recalcar que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Es evidente que en la organización existen varias áreas críticas que podrían ser objeto de estudio, sin embargo, es prioritario que se cuenten con la formulación de las bases de la empresa para que a partir de ellas se pueda abarcar poco a poco las demás áreas de acuerdo con los objetivos que se propongan alcanzar.

Es mediante la planeación que se responde a las preguntas tales como: ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos? y ¿Cómo debemos hacerlo? De esta forma se promueve la eficiencia, se optimizan los recursos, se

reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Sin embargo, realizar el proceso de planeación estratégica puede ser una tarea enorme que signifique un gran esfuerzo para la organización, por lo que se plantea que como parte de la implementación de la planeación se inicie con una serie de tácticas, todas enfocadas al logro de desarrollo paulatino de una planeación, que los lleve en un futuro a la construcción y el establecimiento de la planeación estratégica dentro de la empresa.

Por lo anterior, es importante hacer notar que las propuestas que se dan a continuación es en relación los factores que se determinaron críticos en el análisis del área de dirección, con el objetivo de plantear un procedimiento que permita una solución paulatina.

Siendo que la empresa ha estado operando por varios años con un esquema que, aunque carece de las formalidades, les ha funcionado hasta el momento, es importante tomar en cuenta la cultura organizacional que ya se ha formado en torno a los procedimientos actuales; ya que la planeación debe basarse en las áreas de influencia de la organización.

Es importante destacar que la empresa tiene una gran disposición a recibir orientación para que cuente con las herramientas necesarias para alcanzar un orden y pueda desarrollar un plan que le ayude al establecimiento de los objetivos y al cumplimiento de estos.

En el desarrollo de este trabajo la empresa se ha percatado que son necesarias las reglas y las planeaciones no solamente en el proceso de producción y ventas, sino que el área administrativa es también de importancia. De igual manera van abriendo su panorama para ver que la gestión del negocio desde el establecimiento concreto de sus cimientos es fundamental para el crecimiento.

### **3.3 Conclusión**

La elaboración del diagnóstico permitió identificar las áreas críticas de la organización, y ha proporcionado información muy valiosa para la determinación de las líneas de acción que permitirán realizar los cambios pertinentes. La determinación de las áreas críticas ha sido el principal hallazgo ya que las consecuencias de la falta de una adecuada gestión de cada una afectan a toda la organización, lo que impide que pueda crecer de manera ordenada.

La empresa cuenta con mucho potencial para llegar a ser líder en el sector al que pertenece, llevando a cabo una adecuada gestión de sus recursos, resolviendo cada una de las problemáticas planteadas de manera gradual, realizando también el planteamiento de sus objetivos, misión, visión y tomando en cuenta la resolución de las problemáticas planteadas de tal manera que tenga las bases para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

El reconocimiento de la importancia que tienen otras áreas del negocio es un buen indicio de que la empresa está abierta a recibir recomendaciones e incluso podría realizar esfuerzos para la implementación de éstos.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las recomendaciones desarrolladas a partir de los resultados del diagnóstico realizado mediante el análisis integral y el específico del caso de estudio, así mismo se plantean las conclusiones y una propuesta de cambio para llevar a cabo las tácticas que surgen de la propuesta de mejora desarrollado a lo largo del trabajo para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en este trabajo. En las conclusiones se hace ver cuál es el impacto que se genera en la empresa a partir del diagnóstico realizado y las propuestas del cambio para su permanencia en el mercado.

#### **4.1. Discusión de resultados**

Después de presentar el análisis FODA se presentan las estrategias derivadas de los factores tanto internos como externos detectados (Ver figura 4.1).

##### **Estrategias FO:**

Dar capacitación al personal sobre los temas de calidad, reglamentaciones sanitarias y servicio al cliente (O1, F2, F3). Aprovechar la fortaleza del trabajo en equipo para llevar a cabo una serie de capacitaciones al personal en temas de calidad, servicio al cliente y las reglamentaciones sanitarias dirigidas al sector restaurantero, buscando reforzar las buenas relaciones con los clientes y al mismo tiempo obtener una ventaja competitiva que distinga a la empresa de los competidores.

Realizar una campaña publicitaria enfocada en el mercado extranjero, resaltando los años en el mercado y la calidad de sus productos (F1, F5, O2, O3, O4). La calidad de los productos son la principal fortaleza del negocio, por lo que darlo a conocer a los residentes que se asientan en la ciudad provenientes de diferentes regiones del país y del extranjero puede resultar atractivo y abrir un nuevo nicho de mercado. Aunado a lo anterior, los cambios socioculturales que arraigan las tradiciones ayudan a atraer más clientes locales.

##### **Estrategias FA:**

Realizar tratos formales con los proveedores para obtener precios preferenciales y asegurar el abastecimiento de la materia prima (F4, A1, A3). Tener como fortaleza la

buena relación que existe con los proveedores no asegura que le sean leales al negocio todo el tiempo, por lo que es necesario realizar contratos escritos con acuerdos sobre precios de las materias primas que ofrecen los diversos proveedores, evitando así tener aumentos de costos imprevistos y asegurando el abastecimiento de las materias primas que no son sustituibles.

Hacer promociones de los tamales por temporadas (F3, F5, F6, A1, A4). El negocio conoce las temporadas de ventas altas y bajas, por lo que puede hacer uso de ese conocimiento para llevar a cabo una serie de promociones de sus productos en las temporadas en las que conoce que no tienen mucha demanda, de esta manera hacer frente a sus competidores y mantener un ingreso estable que permita hacer frente a sus obligaciones de tipo económico como pago de servicios, nóminas, rentas y diversos gastos fijos. De igual manera se toma la fortaleza de contar con la energía solar para hacer frente a las obligaciones teniendo como gasto fijo este servicio que es uno de los más costosos para el negocio.

Diseñar una campaña de publicidad con una imagen que reafirme su popularidad en la región y le dé una identidad al negocio (F1, F3, A4). Es necesario que la empresa cuente con una imagen que le dé identidad y que también le ayude a identificarse más con su mercado, de tal manera que pueda obtener una identidad más sólida en el mercado para así tener mayor presencia y que pueda ir consolidando tanto su producto como su marca.

Capacitar al personal sobre los temas administrativos (F2, A2). Un tema de suma importancia, ya que de esta manera empezará a construir las primeras bases de su administración estratégica y que va a ayudar a que las tareas concentradas en la dirección puedan ser llevadas a cabo por una persona diferente y que se puedan concentrar en los temas pertinentes de gestión y control pertinente. De igual manera, ayudará a dar una forma a la estructura administrativa que carece de la misma al tener muchas tareas concentradas en una sola área.

### **Estrategias DO:**

Adquirir herramientas de tecnología para llevar un control y registro de la información (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O6). El contar con las herramientas necesarias para el

registro de la información ayudará a desarrollar varios puntos que se plantean en todas las estrategias, ya que recabar la información de manera adecuada también ayudará a la empresa a ir formando una base de datos que ayudará al desarrollo de las demás áreas y que también la va a encaminar hacia la formulación de los objetivos estratégicos que le permita no solo la continuación en el mercado, sino, la consolidación en el mismo.

Incorporar maquinarias para automatizar algunos procesos (como por ejemplo para envolver los tamales) en la elaboración de los productos (D1, O3). Con el fin de que el personal haga más eficientes sus procesos y que puedan ir adoptando una estructura dentro del área de producción para ir adecuando al personal hacia los cambios que se proponen de la implementación de las estrategias.

#### **Estrategias DA:**

Recopilar las recetas y elaborar un recetario para conservar el sabor característico de los productos (A4, A5, D1, D4, D5). Debido a que se trata de una empresa del giro de alimentos, es de vital importancia que puedan elaborar las recetas, lo más preciso posible, ya que es el sabor de los alimentos lo que da un valor agregado a sus productos, por lo que se recomienda que de manera prioritaria se inicie con la recopilación de las recetas y de igual manera poner una serie de medida de seguridad para evitar que se lleven a cabo prácticas de copiarlas por parte de personas externas a la empresa.

Delegar responsabilidades al personal de confianza (D2, D6, A4). Como parte de la propuesta central del presente trabajo, se recomienda iniciar con una evaluación del personal, para seleccionar a las personas adecuadas para llevar a cabo ciertas tareas que se puedan delegar de la dirección como las compras, supervisión de producción, entrega y recepción de productos en los puntos de venta, entre otros.

Realizar un registro real de los ingresos, costos y gastos para iniciar un control financiero (A1, D3, D6). De suma importancia para iniciar con el proceso de un control de las finanzas del negocio, con el fin de construir una base de datos que de una dirección en cuanto a las decisiones monetarias que se toman, tanto de negociaciones para compras de materias primas, gastos y para establecer los precios de los

productos que se ofrecen, de igual manera para realizar ajustes necesarios en los sueldos de los colaboradores de la empresa.

Capacitación a la dirección en temas de liderazgo (A2, A4, D3, D4, D6). Para llevar a cabo la implementación de las tácticas y de las estrategias es importante que el director de la empresa reciba una capacitación adecuada en temas de gestión y control, ya que es quien principalmente guía a toda la organización para el logro de los objetivos que se plantean.

Figura 4.1 Matriz FODA con estrategias.

Factores internos (IFAS)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 - Calidad de los productos	D1 - Procesos que se llevan a cabo de manera manual
	F2 - Trabajo en equipo	D2 - La operación de la logística y administración se concentra en una sola persona
	F3 - Se relacionan de manera cercana con los clientes	D3 - No se controlan las finanzas
	F4 - Mantienen buena relación con los proveedores	D4 - No existen manuales de procedimientos
	F5 - Conocen la demanda del producto a lo largo del año (temporadas altas y bajas)	D5 - No se tiene un recetario
	F6 - Diversidad de fuentes de energía alternativas: solar	D6 - La gestión del negocio carece de control
		D7 - Publicidad
Factores externos (EFAS)		
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 - Las reglamentaciones sanitarias	Dar capacitación al personal sobre los temas de calidad, reglamentaciones sanitarias y servicio al cliente (O1, F2, F3)	Adquirir herramientas de tecnología para llevar un control y registro de la información (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O6)
O2 - Cambios socioculturales que arraigan las tradiciones		
O3 - Aumento de residentes extranjeros en la ciudad de Mérida	Realizar una campaña publicitaria enfocada al mercado extranjero, resaltando sus años en el mercado y la calidad de sus productos (F1, F5, O2, O3, O4)	Incorporar maquinarias para automatizar algunos procesos en la elaboración de los productos. (D1, O3)
O4 - Buena relación con competidores		
O5 - Regionalismo y tradicionalismo en el mercado		
O6 - Cambios tecnológicos y de tecnología		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 - Tasa de inflación y costo de las materias primas	Realizar tratos formales con los proveedores para obtener precios preferenciales y asegurar el abastecimiento de la materia prima. (F4, A1, A3)	Es necesario elaborar las recetas y elaborar un recetario para conservar el sabor característico de los productos. (A4, D1, D4, D5)
A2 - Modificaciones en la reglamentación fiscal	Hacer promociones temporales de los tamales (F3, F5, F6, A1, A4)	Delegar responsabilidades al personal de confianza (D2, D6, A4)
A3 - Las materias primas no son sustituibles	Diseñar una campaña de publicidad con una imagen que reafirme su popularidad con la región y le de una identidad al negocio (F1, F3, A4)	Realizar un registro real de los ingresos, costos y gastos para iniciar con un control financiero. (A1, D3, D6)
A4 - Aparición de pequeños comercios que ofrecen productos similares y otras ofertas de alimentos	Capacitar al personal correspondiente para los temas administrativos. (F2, A2)	Capacitación a la dirección (A2, A4, D3, D4, D6)

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.



Derivado de lo anterior, se clasifican las estrategias planteadas en el FODA, de acuerdo con los factores críticos determinados en el análisis integral:

- Carencia de la información financiera
  1. Realizar un registro real de los ingresos, costos y gastos para iniciar con un control financiero.
  2. Adquirir herramientas de tecnología para llevar un control y registro de la información.
- La dirección concentra la mayoría de las actividades tanto de gestión como de operación
  1. Delegar responsabilidades al personal de confianza.
  2. Capacitación a la dirección en temas de liderazgo.
  3. Contratar y capacitar al personal correspondiente para los temas administrativos.
  4. Dar capacitación al personal sobre los temas de calidad, reglamentaciones sanitarias y servicio al cliente.
- Falta de planeación dentro de la empresa
  1. Recopilar las recetas y elaborar un recetario para conservar el sabor característico de los productos.
  2. Incorporar maquinarias para automatizar algunos procesos en la elaboración de los productos.
  3. Realizar tratos formales con los proveedores para obtener precios preferenciales y asegurar el abastecimiento de la materia prima.

Se contemplan otras estrategias que no caen en la clasificación pero que se consideran importantes, ya que van de acuerdo con las aspiraciones del negocio para lograr un crecimiento:

1. Diseñar una campaña de publicidad con una imagen que reafirme su popularidad con la región y le dé una identidad al negocio.
2. Realizar una campaña publicitaria enfocada al mercado extranjero, resaltando sus años en el mercado y la calidad de sus productos.
3. Hacer promociones temporales de los productos que elaboran.

## Implementación de las estrategias

Dentro de las estrategias presentadas a la dirección del negocio, se considera prioritaria la de carácter financiero, ya que es un tema que le está costando mucho a la organización. El no contar con la información debida impide el desarrollo de otras estrategias y el crecimiento del negocio, pues no se puede visualizar un panorama económico, se desconoce si el negocio es redituable.

Es importante que la empresa cuente con un presupuesto maestro, en el que se contemplen las ventas, producción, compras. Esto con el fin de conocer la posibilidad de llevar a cabo algunas de las recomendaciones de estrategias a continuación.

Se recomienda adquirir un equipo de cómputo para iniciar con la recopilación de la información.

En un inicio se pueden emplear herramientas básicas, como un formato de archivo de Excel como se muestra en la figura 4.2, para empezar con el registro y control de los ingresos, los costos y gastos. La persona adecuada para realizar esta tarea es el encargado de la administración, quien de igual manera debe recibir la capacitación adecuada para el desempeño de esta tarea.

Figura 4.2. Formato para registro de ingresos y egresos

**Los 4 Hermanos**  
Registro de ingresos y egresos

Mes: \_\_\_\_\_

Fecha	Concepto	Ingreso (+)	Egreso (-)	Saldo (=)
<b>Total al final del mes</b>				

Fuente: Elaboración propia

Otra de las acciones a llevar a cabo es la recopilación de las recetas y la elaboración de un recetario. La persona indicada para realizar dicha tarea es la propietaria, ya que

ella es la encargada de supervisar la calidad del producto que se elabora. La manera de realizarlo sería basándose en el proceso que llevan a cabo en la producción y sacando las medidas utilizadas de los ingredientes, al igual que la medición del tiempo.

También es importante que los propietarios se planteen la elaboración de la misión y la visión y que a partir de sus expectativas se puedan generar los objetivos a cumplir, para ir desarrollando el negocio.

La publicidad es un recurso que les puede ayudar a la expansión del negocio. Se cuenta con una trayectoria que con el paso del tiempo ha ganado una buena reputación en la región, y se puede aprovechar para llevar a cabo campañas de publicidad. Para hacerlo se necesita la intervención de expertos del ramo, como la contratación de una agencia de publicidad para elaborar una campaña adecuada en redes sociales.

De igual manera se recomienda la definición de funciones y la delegación de responsabilidades, ya que mucho de la operación se concentra en los directores y hace que sus funciones se vean saturadas y pierda control de la gestión de la organización. Se recomienda la elaboración de manuales para las personas de nuevo ingreso, así como la formalización de la contratación del personal.

Dado que la implementación de nuevas estrategias y políticas exige nuevas prioridades de administración de recursos humanos y un uso diferente de personal, se presentan las tácticas para los procedimientos necesarios con referencia al personal y las actividades con respecto al capital humano, para implementar la estrategia de cambio en la empresa “Los 4 Hermanos”.

Es importante señalar que para las estrategias de crecimiento será necesario implementar tareas de capacitación del personal, ya que, debido a la antigüedad con la que la mayoría del personal cuenta en la organización es muy difícil que se tomen decisiones de despido de personal.

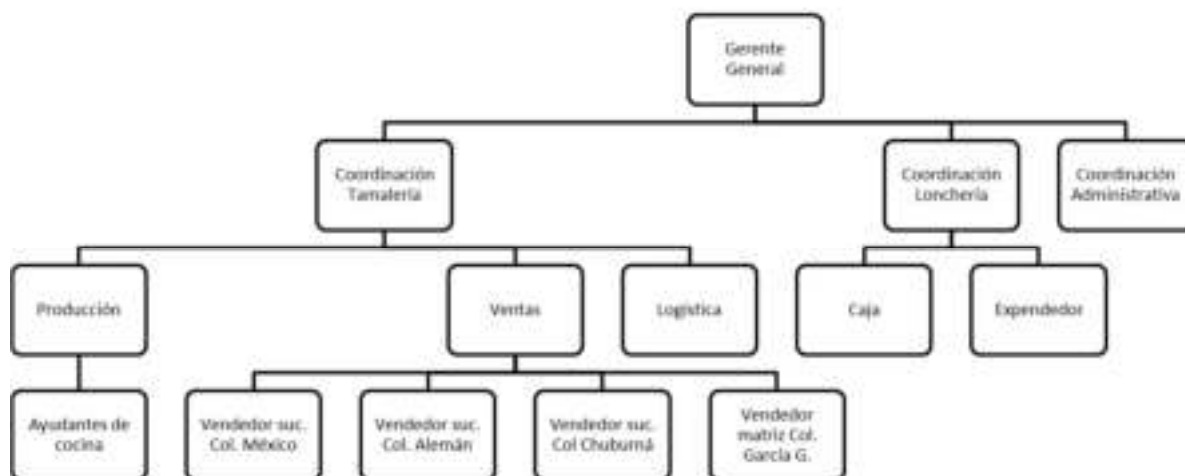
Dentro de las estrategias que se contemplan, será necesario incluir personal fijo para las tareas de administración y una definición de funciones de los demás recursos que forman parte de la organización.

Para llevar a cabo las estrategias de cambio propuestas es necesario que se siga lo siguiente:

Establecer las bases de la planeación estratégica:

1. Los propietarios de la empresa deben definir la misión, visión, objetivos y valores. Dicha tarea se puede desarrollar con el apoyo de un agente externo a la organización.
  2. Comunicar a todos los colaboradores de la empresa la misión, visión, objetivos y valores, de igual manera deben de llevar a cabo actividades en los que se ponga en práctica los valores declarados.
  3. Realizar actividades de reforzamiento de la base de la planeación estratégica establecida.
- Definición de estructura:
1. Definición de puestos: Realizar evaluaciones al personal para poner a personal de confianza en la coordinación de áreas operativas (producción y logística), de manera que dichas actividades no queden bajo la responsabilidad del director; dar a conocer a toda la empresa la definición de la estructura de la empresa.
  2. Descripción de puestos: Los propietarios realizarán, junto con el personal que desempeña los procesos, una descripción de los puestos, y deberán darlo a conocer a toda la empresa. Realizar reuniones con todo el personal para destacar la importancia de los movimientos que se lleven a cabo.
  3. Se propone una estructura incorporando puestos resultado de delegar responsabilidades por parte del director, quedando la propuesta de acuerdo con la figura 4.3. Como se puede observar, se hace la incorporación de una persona encargada de la coordinación administrativa que se encargue de llevar a cabo parte de las tareas que en la actualidad son realizadas por el director de la empresa.

Figura 4.3 Propuesta de estructura “Los 4 hermanos”



Fuente: Elaboración propia

- Capacitar al personal:
  1. Realizar actividades para capacitar al personal en temas de reglamentación sanitaria y de seguridad competentes al giro de alimentos.
  2. Dar capacitación respecto a servicio al cliente para las personas de la empresa que se desempeñen en actividades que implican trato directo con el cliente.
  3. Capacitar al personal que vaya a desempeñarse en el área de administración en los temas que competen a sus responsabilidades.
- Campaña de publicidad:
  1. Seleccionar una agencia de publicidad para el desarrollo de la identidad corporativa.
  2. Realizar una campaña mediante redes sociales para alcanzar nuevos nichos de mercado, residentes extranjeros y turistas nacionales.
  3. Realizar los trámites correspondientes para el registro de marca.
- Recopilación de información:

1. Realizar un recetario de los productos que se ofrecen en la empresa: Trabajo en equipo a cargo de los propietarios para tener las recetas lo más precisas y conservar el sabor que caracteriza sus productos.
2. Realizar registros de los ingresos y gastos para tener una base de información financiera.
3. Realizar una base de datos de los empleados y formalizar las relaciones laborales mediante la firma de contratos.
4. Tener una base de datos de los principales clientes y proveedores y formalizar las relaciones con los proveedores.
5. Realizar formatos de control de materias primas e insumos y de las maquinarias con las que se cuenta, para iniciar con un registro de los inventarios.

Muchas de las tareas que se plantean pueden ser llevadas a cabo recurriendo a diversos consultores externos:

- Consultor para guiar en el establecimiento de las bases de la administración estratégica.
- Agencia de publicidad.
- Adquisición de herramientas tecnológicas (software y hardware).
- Expertos en materia sanitaria, servicio al cliente, administración y liderazgo.

Se estima un costo de las estrategias sugeridas en un presupuesto como se muestra en la tabla 4.1, en el que se consideran que varias de las propuestas pueden llevarse a cabo con un mismo medio sin tener que recurrir a costos excesivos y que la empresa tenga la capacidad de sostener.

Debido a que no se cuenta con un panorama económico de la empresa, pues no se cuenta con dicha información de manera certera, se desconoce si el presupuesto presentado es excesivo, sin embargo, se contemplan medios y herramientas esenciales que pueden dar un valor agregado a la empresa simplemente con la utilización adecuada de cada uno de ellos.

Tabla 4.1. Presupuesto propuesto para el desarrollo de las tácticas

Presupuesto - Los 4 hermanos		
Descripción	Precio	Proveedor
COMPUTADORA LENOVO AIO 310 (CELERON J3355, 19.5)	\$ 8,999.00	Office Depot
OFFICE 365 HOME (ESPAÑOL, 5 USUARIOS)	\$ 1,759.00	Office Depot
Software básico de restaurantes	\$ 6,960.00	Soft Restaurant
Contratación de una agencia de publicidad	\$10,000.00	Mediapro marketing Digital
Community manager	\$ 1,500.00	Free lance (mensual)
Afiliación a cámara empresarial (CANIRAC)	\$ 900.00	CANIRAC (mensual)
Sueldos y salarios nuevos puestos	\$ 6,000.00	Empleados (mensual)
Registro de marca	\$ 2,777.31	IMPI
Curso de liderazgo	\$ 1,742.00	Proveedor local
Capacitación en manejo higiénico de los alimentos	\$ 336.40	CANIRAC
	\$40,973.71	

Fuente: Elaboración propia con datos de proveedores

## 4.2. Propuesta

Dicho lo anterior se propone que se lleven a cabo de manera concreta el registro de los datos financieros, la reestructura de la empresa mediante la definición de puestos de tal manera que el director pueda delegar responsabilidades y enfocarse a la planeación estratégica de la empresa; de esta manera se pretende lograr el objetivo de sentar las bases para llevar a cabo la planeación estratégica, ya que, como ya se ha mencionado se necesita tener un conocimiento de los recursos con los que cuenta la organización para que se pueda planear de acuerdo a la capacidad que posee y lograr tener un plan de acción a largo plazo.

Después de haber realizado el diagnóstico y los análisis correspondientes a la empresa, ya definidas las principales problemáticas y presentarlo a los propietarios; se presenta la aplicación del modelo de cambio que se propone y que se considera el más adecuado para la gestión del cambio.

De acuerdo con el tamaño de la empresa, se propone el modelo de cambio ADKAR, el cual va enfocado al cambio en el individual.

La propuesta de cambio organizacional para la empresa “Los 4 hermanos” se describe a continuación:

A. Conciencia: Se puede iniciar con la interrogante ¿es el empleado consciente de la necesidad de cambio? El que el empleado tenga conciencia de que la empresa tiene la necesidad del cambio es crítico. Una manera en la que se propone hacer conciencia a los empleados de la empresa es empezar por la comunicación. Hacer saber a las personas involucradas las ventajas que se derivan de la implementación de un plan estratégico y que con ello van a surgir una serie de cambios con el tiempo, cuyos objetivos principales son el desarrollo y crecimiento de la empresa, y que junto con ese crecimiento también les beneficia tanto en una estabilidad laboral, más formalidad en la empresa y una estabilidad económica.

D. Deseo: ¿el empleado tiene el deseo de participar en el cambio? Una vez que el empleado ya tiene la conciencia de la necesidad del cambio se procede a conocer su disponibilidad para que se genere el deseo de participar en el cambio. En este punto es muy importante la participación del liderazgo, ya que, aunque tenga el conocimiento de la necesidad del cambio, puede darse lugar a la resistencia al cambio, por lo que la intervención del líder es parte crítica en este punto. Se debe hacer una labor de empatía con los empleados, haciendo de su conocimiento que la disposición al cambio viene por iniciativa de los propietarios y demostrando que conoce las necesidades de sus empleados para llevar a cabo las tareas como un trabajo en equipo y no solamente haciendo partícipes a los empleados, sino que a toda la organización.

K. Conocimiento: ¿los colaboradores tienen los conocimientos necesarios para realizar el cambio? La comunicación es parte importante para que le quede claro a todos los colaboradores de la organización las implicaciones que genera la implementación de un plan estratégico. Debido a que, en este caso, la organización es una empresa pequeña, se puede optar por hacerles saber, fuera del área de trabajo y con el apoyo de una persona externa, de los objetivos, misión, visión y valores que se declaran en la planeación estratégica. De igual manera, pueden



impartirse cursos para la aplicación de los valores y llevar a cabo talleres para reforzar el planteamiento de la misión y visión y eventos en los cuales se vivan los valores declarados.

A. Habilidad: ¿puede el personal poner en práctica los conocimientos? Es necesario unir los conocimientos adquiridos con la habilidad para ponerlos en marcha. Por lo anterior, es importante que se mantenga una constante comunicación y una apertura para que los empleados logren despejar todas sus dudas e inquietudes acerca de la implementación de los cambios derivados de la implementación de la planeación estratégica. Se puede continuar con una serie de talleres de información y en los que se lleve a cabo la aplicación de los valores para reforzar en los empleados la confianza y las habilidades requeridas para desempeñar sus actividades de acuerdo con la planeación que se implementa.

R. Refuerzo: Para que los empleados no regresen a tomar los viejos hábitos, es necesario que se cuente con un reforzamiento de todos los conocimientos y habilidades adquiridos, por lo que en la etapa de refuerzo es importante reconocer los avances y la participación de cada uno de los colaboradores, de tal manera que sea evidente que su participación en la implementación del cambio tiene un impacto positivo en la empresa. Derivado de la puesta en marcha de la planeación estratégica es importante comunicar los resultados a todos los participantes para que sea reforzado su deseo de colaborar con los cambios que se generen. De nueva cuenta, el liderazgo toma un papel importante, ya que también se hará evidente la capacidad del liderazgo en la presentación de los resultados derivados de la planeación estratégica.

### **4.3 Conclusiones**

Después de haber realizado el diagnóstico, los análisis pertinentes y las recomendaciones, se puede concluir que, independientemente de su tamaño, las empresas tienen la necesidad de llevar a cabo esfuerzos de planeación, ya que si lo que se persigue es el éxito tanto económico como de permanencia en el mercado, es

necesario realizar una tarea de autoanálisis para conocer cuál es su situación y, si no cuenta con ellos, plantearse los objetivos y metas que la ayuden a alcanzarlos mediante las estrategias y tácticas necesarias.

Como se pudo observar en el caso de “Los 4 hermanos”, a pesar de ser una empresa que ha resuelto su parte operativa, aún tiene un camino por recorrer para el establecimiento de las metas futuras, carece de un orden y de información crítica para conocer su lugar en el medio al que pertenece; aún debe darse a la tarea de plantear las metas futuras y los objetivos y para llegar a ellas debe proceder con una serie de tácticas que la van a llevar al cumplimiento de dichas metas planteadas pero también van a ser el primer paso para el establecimiento de una planeación estratégica, que va a llevar al negocio a la consolidación que no se ha logrado a pesar de su antigüedad.

De acuerdo con el objetivo planteado en este trabajo, se realiza una propuesta para la empresa “Los 4 hermanos” para llevar a cabo una planeación estratégica de acuerdo a las necesidades que se detectaron en los análisis aplicados, con el fin de que tengan las bases sólidas para fundamentar el negocio y obtener un repunte en sus operaciones.

Conocer el caso de esta empresa lleva a la reflexión de la importancia que se le resta a la planeación dentro de las empresas y que esa falta de planeación lleva a una desorganización que tiene consecuencias al momento del crecimiento de las empresas, por lo que se muestra claramente la importancia de la planeación y de las ventajas que conlleva llevar a cabo las tareas del establecimiento de las metas, los objetivos y la declaración de la misión y la visión para el logro de dichas metas dentro de las organizaciones.

#### **4.4 Recomendaciones**

Una de las problemáticas detectadas en el transcurso de la elaboración del diagnóstico organizacional, y que impacta de manera importante en la continuidad del negocio, es el tema de la sucesión. Como se ha presentado en los antecedentes, la empresa ha

logrado permanecer como una empresa familiar, sin embargo, en la actualidad, ninguno de los hijos del matrimonio que actualmente administra el negocio, ha demostrado interés en darle continuidad al negocio. Dicha situación está causando preocupación en los propietarios, ya que se han visto en situaciones que los han llevado a cuestionarse el futuro de la empresa.

Debido a lo anterior se recomienda que se evalúen los escenarios posibles que puedan dar continuidad a la empresa, pues se ha demostrado que, si se logra llevar a cabo el cambio y como resultado se tiene el crecimiento, no se sabe cómo se podría conservar el negocio como familiar. Por lo que se presenta un plan de sucesión.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar, lo cuales son: empresa, familia y propiedad. El proceso de sucesión implica una serie de cambios, como el reemplazo del director que al mismo tiempo implica un cambio de liderazgo que afecta directamente a la empresa. En cuanto a la familia, este cambio es de mayor impacto en el “sucedido” quien tendrá que buscar nuevas ocupaciones fuera del negocio. Por otro lado, la propiedad pasa a ser transferida a los sucesores lo que, igualmente, impacta a los otros dos subsistemas.

El proceso que se propone para llevar a cabo el plan de sucesión es que en primer lugar se realice una planeación estratégica, para que, de esa manera, se logre iniciar con la profesionalización del negocio y que este proceso sea de interés a los hijos. Dos de los hijos se encuentran cursando carreras universitarias en el área administrativa; esta situación puede ser una oportunidad para que encaminen su rumbo hacia la permanencia de la empresa familiar.

Una vez que se logre la profesionalización, se puede iniciar con el plan de sucesión; es necesario hacer una concientización a los propietarios sobre la importancia del plan de sucesión y a partir de ahí iniciar con la aplicación del modelo que incluye las fases de diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación.

Otra recomendación que es importante es que se actualice el registro de la marca ante el IMPI. Actualmente se desconoce cuál es la vigencia del trámite. Existe el registro, pero se desconoce si se encuentra vigente o el estatus. Dicha recomendación se

deriva que la principal competencia, empresa denominada “Uno de los 4 hermanos” está sacando provecho y apropiándose de la historia de la empresa original y objeto de estudio.

## REFERENCIAS

- Burke, W. (2017). *Organizations change, theory and practice*. 5ª ed. USA: Sage.
- Censos económicos 2014. (2016). La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2014 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <http://www.canirac.gob.mx>
- Certo, S., Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*. 3ª ed. España: Mc Graw Hill.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo*. 3ª ed. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Duarte, I. (18 de septiembre 2017). Yucatán, un imán para los migrantes. Mérida, Yucatán.: *Milenio novedades*. Recuperado de <https://sipse.com/milenio/migracion-yucatan-capital-merida-extranjeros-269070.html>.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper.
- Fleitman, J. (2002). *Evaluación integral*. México: Mc Graw Hill.
- French, W., Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Quinta edición. México: Prencice Hall.
- Gobierno del estado de Yucatán. (2019). "Comida de las ánimas": Mérida, Yucatán.: Gobierno del estado de Yucatán. Recuperado de [http://www.yucatan.gob.mx/?p=hanal\\_pixan](http://www.yucatan.gob.mx/?p=hanal_pixan).
- Góngora-Biachi, R. A., Castro-Sansores, C.J., Pérez-Carrillo, H. y col. (27 y 28 de febrero de 1997). Enfermedades emergentes y reemergentes en Yucatán a finales del siglo XX. *Biomed.* (8),p. 247-265.
- Hernández, J., Gallarzo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Primera edición. México: Pearson educación.
- Münch, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York, New York:Oxford University Press.

- Prosci inc. (2018 – 2019). The prosci Adkar model. CO. USA.: Prosci. People. Change. Results. Recuperado de <https://www.prosci.com/adkar>.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Perú: Universidad continental. Escuela de Postgrado.
- Rice, C. (1993). *Planeación estratégica para la pequeña y mediana empresa*. México: Editorial patria.
- Robbins, S. & Coulter M. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Sexta edición*. México: Thomson Learning.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista científica Guillermo de Okham. Vol 8 (2)*. 23 – 36.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista Innovar Journal. Vol. 23 (50)*. 35 – 52.
- Scott, W. y Davis, G. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open system perspectives*. United States of America: Pearson Prentice hall.
- SNIIM Sistema Nacional de Información e Integración de mercados. Enero – Agosto 2018. Recuperado de <http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>
- Steiner, G. (2006). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. 3ª ed.* México: Compañía editorial continental.
- Stoner, J. (1988). *Administración. Segunda edición*. México: Prentice Hall.
- Thompson, Jr., Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos. Decimoquinta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Vidal-Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. 2ª ed.* Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Wheelen, T., Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. 10ª ed.* México: Pearson Educación.

## ANEXO 1

### Contenido de los cuestionarios

#### 0. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante, en primer término, obtener los datos generales de la organización como:

- Razón o denominación social
- Giro
- Objeto
- Domicilio(s) y teléfonos de oficinas, plantas, sucursales, filiales, bodegas, etcétera.
- Fecha de constitución
- Nombre, puesto, teléfonos y ubicación física de directivos principales:

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ÁREA

Por cada área es necesario recabar la siguiente información:

- Nombre del área que se evalúa.
- Datos personales del responsable del área, nombre completo, antigüedad en el puesto, escolaridad, empleo anterior, otros estudios.
- Personas del área (ejecutivos, empleados, trabajadores y vendedores, especificando los de base, los de confianza y los de honorarios).
- Número de plazas vacantes.
- Estructura de organización.
- Organigrama funcional con nombre de los responsables.
- Funciones principales.
- Presupuesto.

Los siguientes cuestionarios se pueden aplicar parcial o totalmente en las diferentes áreas de la organización, dependiendo de las estructura y tamaño de éstas. Por ejemplo, los cuestionarios sobre objetivos políticas, planes y programas se pueden aplicar a la dirección de la organización y a las diferentes áreas que la conforman, dependiendo de la distribución de funciones que se tenga.

#### 2. OBJETIVOS

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la organización: sociales, económicos y de servicio?

2. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la organización?
3. ¿Están por escrito?
4. ¿Están bien definidos?

### **3.POLÍTICAS**

1. ¿Existen políticas generales y particulares?
2. ¿Se encuentran las políticas por escrito?
3. ¿Están bien definidas?
4. ¿Son claras y precisas?
5. ¿A qué niveles se han dado a conocer?
6. ¿Se conocen políticas en donde deben ser aplicadas?
7. ¿Con qué frecuencia se violan las políticas establecidas?
8. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión, modificación y aceptación de las políticas?
9. ¿Participan los niveles directivos y generacionales en la determinación de las políticas?
10. ¿Cómo se comunican las nuevas políticas?
11. ¿Se obtienen comentarios del personal acerca de las nuevas políticas?

### **4. PLANEACIÓN**

1. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la organización?
2. ¿a qué plazos?
3. ¿Cuenta la organización con un área especializada para desempeñar la función de planeación?
4. ¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégica?
5. ¿Qué planes se tienen a corto y a largo plazo?
6. ¿Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la organización?
7. ¿Existe coordinación en los planes a corto y largo plazos?
8. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?
9. ¿Se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la organización?
10. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?
11. ¿Se elaboran los planes considerando lo que pueden hacer o no los competidores?
12. ¿En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto plazo?
13. ¿En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a largo plazo?
14. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?
15. ¿Se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?
16. ¿Se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?



## 5.PRESUPUESTOS

1. ¿Se utilizan presupuestos?

## 6.CONTROL

1. ¿Hay controles establecidos para el cumplimiento de planes, programas y proyectos?
2. ¿Quién los define?
3. ¿Cómo los define?
4. ¿Están actualizados y funcionan?

## 7.SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿La organización cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?

## 8.PERSONAL

Reclutamiento, selección y contratación.

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
  - Personal
  - Agencias de empleo
  - Bolsa de trabajo
  - Periódicos y revistas
  - Sindicatos
  - Colegios
  - Universidades
  - Otros
3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de empleos anteriores?
4. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?
5. ¿Se practica examen médico?
6. ¿Se hacen pruebas psicométricas?
7. ¿Los supervisores hacen pruebas prácticas?
8. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?
9. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?

Administración de personal.

1. ¿Se dispone de plantilla actualizada por cada área de la organización?
2. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos?
3. ¿El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección?
4. ¿Se requiere cambiar al personal?
5. ¿Se dispone de presupuesto para cambiar al personal?

### Remuneración al personal

1. ¿Las condiciones de trabajo en las oficinas son adecuadas?
2. Mencione la totalidad de plazas:
  - a) Autorizadas \_\_\_\_\_
  - b) Ocupadas \_\_\_\_\_
  - c) Vacantes \_\_\_\_\_
  - d) Congeladas \_\_\_\_\_
3. ¿Conoce el procedimiento para lograr la autorización de plazas?  
Descríbalo brevemente.

### Relaciones laborales

1. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente registrando ante las autoridades competentes?
2. ¿Con qué periodicidad se revisa?
3. ¿Quiénes lo revisan?

### Capacitación y desarrollo

1. ¿Están establecidos algunos de los siguientes programas de capacitación y perfeccionamiento?
  - a) Cursos.
  - b) Seminarios.
  - c) Conferencias.
  - d) Prácticas internas o impartidas por instituciones especializadas.
  - e) Cursos sobre medidas de higiene y seguridad.
2. ¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo personal?

### Seguridad e higiene

1. ¿La organización tiene servicio médico?
2. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal?
3. ¿Se tienen registros de accidentes y sus causas?
4. ¿Conoce el personal las instrucciones en caso de accidentes?
5. ¿Existen comités de seguridad e higiene?
6. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?

## 9.RECURSOS MATERIALES

1. ¿La infraestructura de la que se dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?
2. ¿Son suficientes los espacios físicos?
3. ¿Son adecuados?
4. ¿Cuál es el estado actual de las oficinas?  
Bueno ( ), Malo ( ), Regular ( )
5. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la organización en general?
6. ¿Existe seguridad técnica con objeto de satisfacer plenamente las eventualidades?
7. ¿La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de los programas de la organización?
8. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas?
9. ¿Existe el equipo administrativo para cumplir con eficacia los programas?
10. ¿El equipo técnico es suficiente y adecuado para el cumplimiento de los programas?
11. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?
12. ¿Están asegurados los equipos?
13. ¿Son vigentes los contratos?
14. ¿Se utiliza a su capacidad máxima el equipo disponible en todos los meses del año?
15. ¿Con qué regularidad trabajan los equipos?  
8 horas ( ), 12 ( ), 18 horas ( ), 24 horas ( )
16. ¿Es necesario renovar, mejorar o cambiar los equipos?
17. ¿Se dispone de presupuesto?
18. ¿Los equipos son suficientes y adecuados para apoyar los trabajos de inversiones y desarrollo tecnológico?
19. ¿Se cuenta con servicios de procesamiento de datos?
20. ¿Cuenta la organización con los siguientes servicios públicos y privados?
  - a) Agua ( )
  - b) Energía eléctrica ( )
  - c) Gas ( )
  - d) Combustible ( )
  - e) Comunicación en general ( )

- f) Medios de transporte
- 21. ¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado para las instalaciones?
- 22. ¿Se conocen los manuales operativos del equipo?
- 23. ¿Se usan estos manuales?
- 24. ¿Existe equipo auxiliar para emergencias?

## 10.MANTENIMIENTO

1. ¿Se dispone para cada equipo de programas de mantenimiento
  - a) Preventivo?
  - b) Productivo?
  - c) Correctivo?
2. ¿Están actualizados?
3. ¿El mantenimiento lo proporciona personal  
Externo ( ) Interno ( ) Ambos ( )
4. ¿Existen contratos de mantenimiento y están debidamente actualizados?
5. ¿Existen refacciones en el mercado nacional para los equipos y se pueden conseguir de inmediato?
6. ¿En caso de descompostura mayor existen sustitutos de los equipos y/o soportes técnicos (tiempo-máquina) en otras instalaciones de la organización?
7. ¿Se lleva control de las órdenes de trabajo que ingresan al área de mantenimiento?
8. ¿Se lleva estadística de las reparaciones mayores y menores por área y por máquina?
9. ¿Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo y correctivo para los inmuebles propios y arrendados?
10. ¿La unidad de mantenimiento puede comprar directamente las partes y refacciones y contratar con talleres especializados, o se hace por conducto de la oficina de compras?
11. ¿Existe un programa anual de mantenimiento preventivo adecuado a los objetivos de productividad en el que se identifique las instalaciones y los equipos que lo requieran?

## 11.ADQUISICIONES

1. ¿Se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores?
2. ¿Contiene alguna o todas las siguientes especificaciones?
  - a) del producto
  - b) de control de calidad
  - c) de conservación

- d) de empaque
  - e) de manejo
  - f) de condiciones de compra
  - g) de transporte
  - h) de pedidos mínimos
3. ¿Cómo se controlan los descuentos que otorgan los proveedores?
  4. ¿Qué procedimiento se sigue para la clasificación de compras menores y mayores y qué importes regulan?  
 Describalo brevemente.
  5. ¿Se analiza en cada compra las condiciones de mercado y los costos de transportación?
  6. ¿Existe la coordinación entre compras, almacenes y cuentas por pagar para el pago de proveedores?
  7. ¿Se efectúan pagos anticipados a proveedores? ¿En qué casos?

## 12. PROVEEDORES

1. ¿Se cuenta con un procedimiento para el registro y control de las cuentas por pagar a proveedores?  
 Describa brevemente
2. ¿Cuál es el trámite de recepción y revisión de facturas?
3. ¿Cuál es el área responsable de ello?
4. ¿Hay métodos establecidos para controlar las facturas recibidas?  
 Describa brevemente.
5. ¿Existe un procedimiento de revisión previo al pago? En caso afirmativo, ¿Qué área lo realiza?
6. ¿Qué documentos sirven para verificar que los bienes o servicios fueron recibidos?
7. ¿Cómo se controlan estos documentos?
8. ¿Se registra contablemente la documentación para los compromisos contraídos con proveedores?
9. ¿Estos compromisos están considerados en el presupuesto autorizado y clasificado correctamente?
10. ¿Qué área controla los pasivos?
11. ¿Quién es el responsable?

Logística de adquisiciones

1. ¿Se han establecido contratos especiales con los proveedores de insumos y transportistas para que le den preferencia a los insumos destinados a la organización?
2. ¿Existen proveedores alternos de los productos?
3. ¿Se lleva a cabo investigación sobre nuevas organizaciones que puedan surtir los materiales y/o productos que se emplean en los diferentes procesos de producción?
4. ¿En qué casos se utilizan los materiales de estas nuevas organizaciones?
5. ¿Existe un sistema de evaluación de proveedores?
6. ¿Qué aspectos considera?
7. ¿Cuántos son los principales proveedores?
8. ¿Qué porcentaje representan del total?

### **13. ALMACENES E INVENTARIOS**

1. ¿Cuántos almacenes o bodegas hay?
2. Mencione la ubicación y responsables de cada uno.
3. ¿La capacidad de los almacenes es suficiente para el volumen actual de producción?  
En caso de no ser así, ¿hay espacio para su ampliación?

#### **Activos fijos**

1. ¿Existe un manual de procedimiento actualizado para la administración de los activos fijos?
2. ¿Qué procedimientos se siguen para el control de los bienes muebles?
3. ¿Se lleva control de los bienes sustituidos?
4. ¿Se da aviso oportuno a las oficinas administrativas de las adiciones de las bajas para los efectos de impuestos de seguros que procedan?
5. ¿Se encuentran actualizado el inventario físico?
6. ¿Interviene en la práctica de inventarios físicos, personal de auditoría o de contabilidad que se cerciore de dicho levantamiento a fin de estipular las posibles correcciones?
7. ¿Se formulan instructivos por escrito para la realización de inventarios parciales o totales?
8. ¿Se emiten informes respecto de los resultados?
9. ¿Cuándo el inventario físico difiere del inventario en libros, ¿Se determina quién tiene a cargo la investigación sobre las posibles diferencias?
10. ¿Se tiene identificado el activo fijo de cada área?
11. ¿Se documentan invariablemente las ventas de activo fijo con facturas o contratos?
12. ¿Existen un resguardo individual de los bienes muebles asignados al personal?
13. ¿La existencia de bienes muebles se controla con tarjetas kárdex?

## 14. SERVICIOS GENERALES

1. ¿Se cuenta con un programa para la prestación de servicios adecuados u oportunos en las diferentes áreas?
2. ¿Qué tipo de servicios se otorgan?

### Transporte

1. ¿Cuenta el área administrativa con su sistema, procedimiento o registro que permita controlar el uso y asignación de los vehículos bajo su responsabilidad?
2. ¿En qué consiste? Descríbalo.
3. En la actualidad, ¿Cuál es el número de vehículos que físicamente se encuentran en uso y bajo la responsabilidad de área administrativa? (solicite relación actualizada).

## 15. CONTABILIDAD Y RECURSOS FINANCIEROS

### Sistema contable

1. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la organización o de un despacho externo?
2. ¿Se cuenta con un catálogo?
3. ¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?
4. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas en uso?
5. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones como son: compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, etcétera?
6. ¿La organización contable y los registros estadísticos responden en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?
7. De la siguiente información financiera, ¿cuál produce la organización y con qué periodicidad?
  - a) Balance general
  - b) Estado de resultados
  - c) Estado de origen y aplicación de recursos
  - d) Posición de caja
  - e) Otros.
8. ¿Cómo considera la información que contiene los estados financieros?
9. ¿Hay un manual de contabilidad general?

10. ¿Se da cuenta con un manual de contabilidad de costos?
11. ¿Existe un sistema presupuestal?
12. ¿Qué retraso existe en el registro de las operaciones en los sistemas de:
  - a) Contabilidad general?
  - b) De costos?
  - c) Presupuestal?
13. ¿Hay retraso en la recepción de los informes de los sistemas contables, de costos y presupuestales?
14. ¿Cuál es la causa del retraso?

### Caja

1. ¿Cuántos fondos fijos se manejan dentro del área revisada?
2. Describa brevemente la justificación de su existencia y la forma en que operan
3. ¿Con qué frecuencia se practican arquezos de caja?
4. Describa brevemente cómo se realizan y quién se encarga de ello.
5. ¿Qué personas están facultadas para autorizar las erogaciones que se pagan a través de caja?
6. ¿Se identifica la documentación pagada a través del fondo?
7. Describa brevemente el procedimiento.
8. ¿La persona responsable del fondo realiza otras funciones?
9. ¿Con qué periodicidad se efectúan los reembolsos de los fondos de caja?
10. ¿Se depositan íntegramente los ingresos o entradas de caja?
11. Describa brevemente cómo se manejan los vales provisionales

### Bancos

1. ¿Qué procedimiento se sigue para el manejo y control de los recursos financieros procedentes de organizaciones presupuestales, ingresos propios o diversos?
2. Detalle la siguiente información:
  - a) Número de cuentas
  - b) A nombre de quién están
  - c) Propósito con que fueron abiertas
  - d) Modalidad de las cuentas de cheques
  - e) ¿Existe restricción o gravamen en alguna de las cuentas existentes?
  - f) Nombre de los funcionarios facultados para firmar cheques
3. ¿Con qué periodicidad se elaboran las conciliaciones bancarias?

### Deudores diversos



1. Describa brevemente las políticas y procedimientos para autorización, control y recuperación de anticipos otorgados a las diferentes áreas.
2. ¿Quién autoriza el otorgamiento de recursos anticipados a las áreas, por qué conceptos y por qué montos?

### Acreeedores diversos

1. ¿Se cuenta con un procedimiento adecuado para el registro y control de las cuentas por pagar a terceros?  
Describa brevemente el procedimiento.
2. ¿Qué conceptos de pasivos se consideran en la cuenta de acreedores diversos?  
Enúncielos.

### Planeación financiera

1. ¿Cuál ha sido la tasa de rendimiento del capital en los últimos cinco años?
2. ¿Las utilidades obtenidas han cubierto los objetivos económicos de la organización en los cinco años anteriores?
3. En caso negativo, ¿cuáles han sido las causas por las que no se obtuvieran dichas tasas de rendimiento?
4. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento han utilizado en la organización?  
A) Internas  
B) Externas
5. ¿Por qué motivo se han escogido estas fuentes de financiamiento?
6. ¿Se han investigado exhaustivamente los mercados de dinero y de capitales antes de decidir qué fuentes se debe de utilizar?
7. ¿Se conocen los rendimientos negativos y positivos que han producido los financiamientos obtenidos?

### Impuestos

1. ¿La organización cumple con sus obligaciones fiscales, federales, estatales y municipales dentro de los plazos establecidos?
2. ¿Qué esfuerzos se han hecho para reducir a un mínimo el pago legal de impuesto?
3. ¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa para fines fiscales?

### Relaciones financieras

1. ¿Se mantienen buenas relaciones con la banca?
2. ¿Qué fuentes de información financiera se utiliza?
  - a) Internas
  - b) Externas

### Crédito y cobranzas

1. ¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a
  - a) Limite?
  - b) Condiciones de pago?
  - c) Descuentos por volumen?
  - d) Pronto pago?
  - e) Cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables?
  - f) Autorizaciones de crédito?
  - g) Registros?
2. ¿Cuál es la rotación de su cartera?
3. ¿Cuál ha sido durante los últimos cinco años?
4. ¿Cuál ha sido el porcentaje de cuentas incobrables en función a ventas netas y en función al total de la cartera en los últimos cinco años? (Verifíquese a través de formas.)
5. ¿Es adecuado el sistema de cobranza?
6. ¿Quién hace las investigaciones de crédito?
- 1.

## 16. COMERCIALIZACIÓN

### Localización

1. ¿La localización de la organización es adecuada con respecto al mercado de proveedores y al de consumidores?
2. ¿Con respecto de la competencia y teniendo en cuenta las fuentes esenciales de abastecimiento, la ubicación de la organización es más favorable o menos favorable?
3. En relación con la competencia, tomando en cuenta la localización de los principales mercados y campos de acción, ¿qué posición tiene la organización en el mercado nacional e internacional?

### Planeación de ventas

1. ¿Qué planes de penetración al mercado se tienen para el futuro?
2. ¿Qué tipos de programas hay establecidos?
3. ¿Cómo se controla su cumplimiento?
4. ¿Qué políticas hay establecidas en cuanto a

- a) Ventas de contado y crédito?
  - b) Precio (costo + utilidad)?
  - c) Descuento?
  - d) Plazo de entrega?
  - e) Distribución?
  - f) Comisiones?
  - g) Incentivos?
  - h) Devoluciones?
  - i) Compras para reventa?
  - j) Los precios? ¿Hay utilidad satisfactoria al fabricante, distribuidor, mayorista, detallista?
  - k) Personal de ventas (selección, contratación y capacitación)?
5. ¿Se encuentran por escrito dichas políticas?
6. ¿Se elaboran presupuestos?
7. ¿Se preparan informes periódicos que comparen lo real con periodos anteriores y con los presupuestos, con objeto de analizar y explicar las variaciones?
8. ¿Qué porcentaje de mercado potencial puede cubrir la organización en función a su capacidad o recursos?
9. ¿Qué esfuerzos está realizando la organización para cubrir dicho mercado potencial?
10. ¿Se considera que la organización está cubriendo los mercados reales?
11. ¿Se hacen estudios de mercado en la organización
- a) Para lanzar al mercado nuevos productos o líneas?
  - b) Para conocer el valor del mercado en un producto?
  - c) Para conocer el nivel de precios a que debe ofrecerse los productos actuales o nuevos?
  - d) Para establecer la localización de nuevos centros de distribución?
  - e) Para localizar geográficamente las zonas de mayor penetración de productos en un mercado determinado?
  - f) Para conocer los hábitos de compra de los consumidores?
  - g) Para conocer la imagen de un producto, marca, estilo o presentación de un producto entre los consumidores?
  - h) Para medir los resultados de una compañía de publicidad?
12. ¿Se ha realizado planeación e investigación
- a) Para determinar qué tipos de productos se van a producir o comercializar?
  - b) Para conocer el costo de desarrollo del producto?
  - c) Para determinar el tiempo necesario para su desarrollo, producción y distribución?
  - d) Para definir las políticas de diversificación, simplificación o rediseño de acuerdo con el potencial comercial de las organizaciones distribuidoras, tomando en cuenta la clase y capacidad del mercado?
13. ¿Se conoce información de la competencia en cuanto a

- a) Márgenes?
  - b) Precios?
  - c) Mezcla de ventas?
  - d) Condiciones de pago a proveedores?
  - e) Plazos?
  - f) Descuento por volumen?
  - g) Descuentos especiales?
  - h) Apoyos promocionales?
  - i) Apoyos en punto de venta?
  - j) Otros?
14. ¿Se cuenta con pronósticos de ventas?
15. ¿Hay un presupuesto formal de ventas?

### Operación de ventas

1. ¿Se cuenta con
  - a) Manuales?
  - b) Instructivos?
  - c) Lista de precios?
  - d) Catálogos?
  - e) Muestrarios?
  - f) Otros?
2. ¿Se considera que los sistemas de trabajo establecidos son los más adecuados en cuanto a
  - a) Control?
  - b) Fluidez?
  - c) Papeleo?
3. ¿Se asegura la satisfacción del cliente a través de los servicios de posventa? (garantía, servicios, refacciones, asistencia técnica).
4. ¿Se informa a las demás áreas funcionales la aceptación que hubo del producto y de las mejoras a las que aspira el usuario?

### Publicidad y promoción

1. ¿Establecen sus campañas publicitarias con base en los resultados de la investigación de mercados?
2. ¿Qué bases toman para elaborar su presupuesto de publicidad?
3. ¿Qué métodos utilizan para medir la efectividad de la publicidad?
4. ¿Se hacen estudios para determinar la conveniencia de efectuar publicidad a través de una agencia, contar con un departamento de publicidad o trabajar en forma mixta?

## 17. PRODUCCIÓN

1. ¿Se plantea la producción con tiempo suficiente para asegurar la disponibilidad de los materiales y mano de obra?
2. ¿Cómo se planea y controla la producción?
3. ¿Se lleva un control presupuestal de la producción y está debidamente coordinado con los de ventas y/o finanzas?
4. ¿Qué tipo de programación se lleva a cabo?
5. ¿Se establecen programas de producción que incluya datos relativos a
  - a) Estándares?
  - b) Volumen
  - c) Calidad?
  - d) Tiempos?
  - e) Costos?
  - f) Otros?
6. ¿El programa de producción se elabora en función de pronósticos de venta, del presupuesto de ventas o del programa de mercadotecnia?
7. ¿Cuáles son las áreas que participan en la elaboración de los programas de producción?
8. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos que intervienen en la elaboración de los programas de producción?
9. ¿Quiénes conocen los programas de producción que se elaboran?
10. ¿Se cuenta con información histórica de periodos de producción anteriores para hacer más precisa la planeación?
11. ¿Quiénes conocen las estadísticas o información histórica de producción?
12. ¿Cómo se elabora el presupuesto de producción?
13. ¿Con qué periodicidad se elabora?
14. ¿Los programas presupuestales para inversión en equipo, inmuebles, almacenes o plantas se formulan con base en políticas de modernización, competitividad, proyectos, nuevas necesidades del mercado y necesidades del mercado y necesidades financieras?
15. ¿Se tiene un área que se dedique exclusivamente a la planeación de la producción?
16. ¿Cómo se desarrolla la función de planeación en la producción?
17. ¿Se toman en cuenta los informes de control de producción para tomar medida correctivas o adecuaciones en la planeación periódica?

## 18. DIRECCIÓN

1. ¿Define la dirección los objetivos y políticas de la organización?
2. ¿Cómo lo ha difundido?

3. ¿A qué niveles los han difundido?
4. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la organización?
5. ¿Qué información básica dispone la dirección para ejercer sus funciones?
6. ¿Se aplica en la organización desarrollo organizacional?
7. ¿Se han aplicado en la organización programas de calidad total?
8. ¿Se aplican en la organización procesos de mejoramiento continuo?
9. ¿Hay programas de calidad total?
10. ¿Acatan los dirigentes inferiores las órdenes dictadas por los dirigentes superiores?
11. ¿Se determinan claramente las responsabilidades por cada decisión?
12. ¿Se dedican los jefes a mandar y no sólo a hacer las operaciones?
13. ¿Practica la dirección el principio de administración por excepción?
14. ¿Qué informes se preparan sobre esta base?
15. ¿El dirigente y los jefes principales buscan dirigir por objetivos y controlar por resultados?
16. ¿Se establecen controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza?
17. ¿Supervisan los jefes las labores de sus subordinados?

## **19. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN FORMAL**

1. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea?
2. ¿Existe algún modelo específico para implantar objetivos y divulgar objetivos a quienes deben cumplirlos?

## **20. ASESORÍAS**

1. ¿Cuenta la organización con los servicios de asesoría externa en materia?
  - a) Legal,
  - b) Administrativa,
  - c) Técnica,
  - d) De capacitación?
2. ¿Quién presta el servicio?
3. ¿Desde cuándo cuenta la organización con estos servicios?
4. ¿Está satisfecha la organización con los resultados?

## **ANEXO 2**

### **Cuestionario para el análisis de las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades**

## ¿Qué señala nuestro entorno?

“...La comprensión de los efectos del entorno en la empresa, es de importancia capital para el análisis estratégico... esta es una de las tareas fundamentales debido a que las gamas de variables del entorno son muy grandes. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades y muchas otras amenazarán a la firma. Los dos principales problemas que se habrán de afrontar son, en primer lugar, extraer de esta complejidad una visión de los principales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica; y en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar o analizar cada una de ellas”<sup>2</sup>

**Amenaza** es un factor específico externo, que pone en peligro grave e inminente a la organización. **Oportunidad** es un factor específico externo que ofrece a la organización una coyuntura en tiempo y lugar.

Factores <sup>3</sup>	Amenaza				Oportunidad				NA <sup>4</sup>
	MG	G	I	L	L	I	G	MG	
<b>A. Del macroambiente</b>									
1. Tipo de cambio									
2. Tasa de inflación									
3. Tasa del crecimiento del PIB									
4. Tasa de desocupación regional									
5. Nivel regional de salarios									
6. Costo de la energía									
7. Costo de las materias primas									
8. Reglamentación de precios – salarios									
9. Reglamentación de la protección al ambiente									
10. Reglamentación sanitaria									
11. Reglamentación fiscal en general									
12. Reglamentación de contratación – despido									
13. Reglamentaciones extranjeras									
14. Cambios socioculturales									
15. Otros (especificar)									

MG = Muy Grande    G = Grande    I = Intermedia    L = Leve

Factores	Amenaza	Oportunidad	NA
----------	---------	-------------	----

<sup>2</sup> Gerry Johnson “Dirección Estratégica” Prentice Hall. España 1996

<sup>3</sup> Basado en: Georges De Sainte Marie. “Dirigir una Pequeña y Mediana Empresa” Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona

<sup>4</sup> No todos los conceptos que se incluyen deberán ser considerados como amenazas u oportunidades, o como fuerzas o debilidades. Algunos o varios conceptos podrán no aplicar en la situación actual de la empresa analizada.

	MG	G	I	L	L	I	G	MG	
<b>B. Del Microambiente</b>									
1. Fase de vida del sector de la actividad									
<b>2. Poder negociador de los proveedores<sup>5</sup></b>									
3. Seguridad en el abasto									
4. Materia prima sustituible									
<b>5. Poder negociador de los clientes</b>									
6. Cambios de comportamiento de la clientela									
7. Clientes (desaparición / aparición)									
8. Integración vertical de la competencia									
<b>9. Entendimiento entre los competidores</b>									
<b>10. Entrada / Salida de competidores</b>									
<b>11. Productos sustitutos</b>									
12. Cambios tecnológicos									
13. Cambios en el transporte									
14. Cambios en los canales de distribución del sector									
15. Cambios en la tecnología (s/ procesos de fabricación o servicio)									
16. Cambios en la tecnología de manipulación / almacenamiento									
17. Situación de las patentes de invención									
18. Mercados emergentes									
19. Mercados extranjeros									
20. Reglamentación fiscal del sector y otras									
21. Acciones del Estado/ Grandes proyectos									
22. Acciones de la colectividad regional y local <small>Grandes proyectos</small>									
23. Ayudas a las empresas									
24. Publicidad, promoción y comunicación									
25. Otras (Especificar)									

<sup>5</sup> En negrilla los conceptos que se relacionan con el modelo de las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria según Michael Porter. De Hill y Jones. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. McGraw Hill. Bogotá 1996



## ¿Cuáles son nuestros recursos?

“...Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles – que es lo que la organización hace bien y en que falla, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva -. Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de áreas de recursos de la empresa, como por ejemplo, las instalaciones de una fábrica, su dirección, su estructura financiera y sus productos. Una vez más, el objeto es configurar una visión de las influencias internas -y limitaciones- en la elección estratégica.”

Las **fortalezas** son aquellos factores específicos que se consideran están proporcionando una ventaja estratégica frente a la competencia o están facilitando el logro de determinado objetivo dentro de la organización, o sea, son aquellas cosas que la organización hace bien. Las **debilidades** son aquellos factores específicos que se considera están proporcionando una desventaja estratégica frente a la competencia o están obstaculizando el logro de determinado objetivo dentro de la organización, o sea, son aquellas cosas en que falla la organización.

Factores	Fuerza				Debilidad				NA
	MG	G	I	L	L	I	G	MG	
<b>A.- Marketing/Ventas/Distribución</b>									
1. Calidad de los productos									
2. Variedad de los productos									
3. Imagen de los productos									
4. Ciclo de vida de los productos									
5. Servicio posventa									
6. Nivel de precios									
7. Condiciones de pago									
8. Rebajas y bonificaciones									
9. Márgenes de utilidad									
10. Fuerza de ventas									
11. Canales de distribución									
12. Cobertura geográfica									
13. Transporte para la distribución									
14. Costo de la distribución									
15. Comunicación externa									
16. Conocimiento del mercado									
17. Adaptación al mercado									
18. Otros (especificar)									

Factores	Fuerza	Debilidad	NA
----------	--------	-----------	----



