



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Unidad de Posgrado e Investigación**

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE CAMBIO EN  
LA EMPRESA PROTECCION DEL CONCRETO**

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

**Presenta:**

**ING. JOSE RAFAEL LEON OJEDA**

Mérida, Yucatán, México, julio de 2019



## **AGRADECIMIENTOS**

A lo largo de este camino, algunas personas han influenciado en gran medida a la culminación de este logro. En las siguientes líneas dedico algunas palabras a estos agentes de cambio en mi vida personal y profesional:

A mi hija Sofía del Carmen, porque tú eres el motor de mi vida. Cuando estaba a punto de renunciar, llegaste a mi vida y la has cambiado por completo. Espero que cuando crezcas esto te sirva de inspiración para alcanzar todos tus objetivos y cumplir tus sueños. El mundo es de los audaces.

A mi esposa Lilia Elena, por tu paciencia en momentos difíciles y comprensión cuando más la necesite. Este logro es parte de nuestra historia, gracias por estar a mi lado a lo largo de este camino.

A mi madre Martha, gracias por siempre apoyarme y guiar mi camino. No hubiese llegado tan lejos sin tu apoyo y cariño.

Al Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (CONACYT) por el apoyo económico otorgado para poder continuar y concluir con mis estudios de posgrado.

A la Unidad de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY por todo el apoyo brindado a lo largo del posgrado y para la culminación del mismo. A la coordinadora del Posgrado, Dra. Jennifer Mul Encalada por su paciencia y apoyo.

Al Ing. Sergio Bautista Cárdenas y la CP Lizette Nieto Alcalá por las facilidades para la realización de este proyecto en su empresa.

A mi directora de trabajo terminal, Dra. Gabriela Colli Acosta, por su apoyo y guía para la realización del trabajo, así como por sus consejos profesionales y personales.

A mis compañeros Tania, Daniela y Gerardo, muchachos: ¡lo logramos!

## INDICE

### INTRODUCCION

### CAPITULO 1: MARCO TEORICO

1.1 Estructura Organizacional.....	08
1.2 Teoría de Recursos y Capacidades.....	09
1.3 Análisis FODA.....	10
1.4 Modelo de Ocho pasos de Kotter para el Cambio.....	13
1.5 Visión Compartida.....	18
1.6 Evaluación y Control de los resultados en una Empresa .....	19

### CAPITULO 2: CASO DE ESTUDIO

2.1 Antecedentes de la Organización.....	26
2.2 Diagnostico Preliminar .....	40

### CAPITULO 3: ANALISIS DEL CASO DE ESTUDIO

3.1 Análisis Integral .....	46
3.2 Análisis Especifico.....	59

### CAPITULO 4: RESULTADOS Y PROPUESTAS PARA LA GESTION DEL CAMBIO

4.1 Resultados del Diagnostico Organizacional .....	68
4.2 Discusión de Resultados.....	70
4.3 Propuesta de Cambio.....	71
4.4 Conclusiones del Diagnostico Organizacional.....	84

### REFERENCIAS

### ANEXOS

ANEXO 1 Programa de Trabajo de Diagnostico Organizacional.....	88
ANEXO 2 Cuestionario para el Diagnostico Preliminar .....	89
ANEXO 3 Cuestionario para el Diagnostico por Funciones.....	97
ANEXO 4 Autodiagnóstico inicial para la Calidad.....	99
ANEXO 5 Cuestionario para evaluar Suficiencia y Efectividad.....	101
ANEXO 6 Ponderacion de Impulsores para Proteccion del Concreto..	107
ANEXO 7 Instrumento para la evaluación del clima laboral.....	108

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Matriz FODA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 1.2. Matriz FODA-SFAS .....	12
Figura 1.3. Proceso de evaluación y control de resultados.....	18
Figura 1.4. Perspectivas de la estrategia en un Balanced Scorecard.....	19
Figura 1.5. Los principios de una organización focalizada en la estrategia y su relación con el Balanced Scorecard .....	211
Figura 2.1. Línea del tiempo de acontecimientos importantes para Protección del Concreto.....	288
Figura 2.2. Cadena de Valor de Protección del Concreto.....	311
Figura 2.3. Organigrama de Protección del Concreto publicado en su sitio web..	345
Figura 2.4. Organigrama real de Protección del Concreto.....	355
Figura 2.5. Pasos para el Diagnóstico Integral realizado en Protección del Concreto. ....	39
Figura 2.6. Planeación del Diagnostico Preliminar .....	40
Figura 3.1. Pasos para el Diagnóstico Integral en Protección del Concreto .....	477
Figura 3.2. Plan de trabajo del Diagnóstico Integral en Protección del Concreto .	477
Figura 3.3. Pasos para la realización del Diagnostico Especifico .....	61
Figura 3.4. Planeación del Diagnostico Especifico .....	61
Figura 3.5. Pareto de frecuencias de causas raíz para el análisis de Causa-Efecto.....	644
Figura 3.6. Diagrama de Causa-Efecto para la problemática central en Protección del concreto .....	655
Figura 4.1. Organigrama propuesto para Protección del Concreto.....	799
Figura 4.2. Mapa de estrategias .....	811
Figura 4.3. Estrategia en dos vías para la selección de personal.....	841

## INDICE DE TABLAS

Table 2.1. Grupos de funcionarios a entrevistar .....	411
Table 3.1. Tabla de madurez global del MNC para Protección del Concreto .....	48
Table 3.2. Resultados individuales de tablas de madurez del IMNC para Protección del Concreto. ....	499
Table 3.3. Tabla de evaluación de apego del discurso de Misión.....	51
Table 3.4. Lista de miembros del grupo de trabajo para el análisis FODA-SFAS en Protección del Concreto.....	522
Table 3.5. Matriz FODA para Protección del Concreto .....	532
Table 3.6. Matriz IFAS-EFAS para Protección del concreto .....	544
Table 3.7. Matriz SFAS para Protección del Concreto .....	555
Table 3.8. Valores de puntuación de reactivos seleccionados para encuesta de clima laboral.....	57
Table 3.9. Escala de medición de clima laboral de acuerdo con el instrumento propuesto para Protección del Concreto.....	57
Table 3.10. Resultados de la aplicación del instrumento propuesto por Pereira (2004) en la empresa Protección del Concreto .....	588
Table 3.11. Lista de resultados de Oportunidades y Amenazas Para Protección del Concreto .....	62
Table 3.12. Matriz sumativa de áreas de oportunidad en Protección del Concreto	62
Table 3.13. Matriz de afinidad para el análisis de Causa-Efecto. Fuente: Creacion propia.....	634
Table 3.14. Matriz sumativa de priorización de causas raíz .....	655
Table 4.1. Resultados del análisis preliminar.....	699
Table 4.2. Resultados del análisis integral.....	70
Table 4.3. Causas raíz referentes al Método .....	70
Table 4.4. Matriz FODA-Estrategias .....	788
Table 4.5. Balanced Scorecard para Protección del Concreto .....	8383

## INTRODUCCION

Protección del Concreto es una empresa del giro de los servicios enfocados en la industria de la construcción, fundada en diciembre de 2007, cuyo propósito es proveer con insumos y servicios en materia de protección a estructuras de concreto y otros materiales. En un periodo cercano a una década, esta organización se ha convertido en un actor importante en la industria de la construcción de la región, y se encuentra dando sus primeros pasos para convertirse en una empresa de alcance nacional.

El crecimiento acelerado que esta organización ha tenido durante esta última década los ha llevado a un punto en el cual requieren replantear sus estrategias de una manera ordenada y metódica, con el fin de prepararse para la siguiente etapa dentro del ciclo de vida de esta, donde requiere un alto nivel de formalización de sus procesos, un control más riguroso sobre sus operaciones y un alto sentido de pertenencia por parte de sus miembros.

El nombre original de la empresa ha sido cambiado por razones de confidencialidad. La empresa se reservó el derecho de proporcionar cierta información que consideraron altamente confidencial o que pudiese comprometer sus intereses, tal es el caso de la información financiera, lo que impacto ciertas partes del diagnóstico y posteriores propuestas.

La estructura del presente trabajo es la siguiente: en el Capítulo 1 se presenta la fundamentación teórica referente a las temáticas abordadas a lo largo del trabajo, desde un punto de vista práctico; el Capítulo 2 se trata acerca del estudio de la situación actual de la organización, primero haciendo un recorrido por la historia de esta con base en información histórica de la organización, búsqueda en medios digitales y entrevistas, posteriormente analizando sus entornos de acuerdo con los ambientes propuestos por Wheelen y Hunger (2007) y por último, se inicia el diagnóstico organizacional realizado bajo la metodología propuesta por Fleitman (1999) con la etapa preliminar, la cual incorpora entrevistas a directivos de la organización y elementos clave, cuestionarios de control basados en los propuestos

por Colli (2017) y observación directa realizada durante el periodo de estancia en la empresa.

Para el Capítulo 3, en primera instancia se continúa con la etapa Integral del diagnóstico, en donde se profundiza en el estudio de la organización con el fin de encontrar las áreas de oportunidad críticas, esto mediante la aplicación de instrumentos del modelo de gestión propuesto por el IMNC (2018), un análisis del propósito y la visión de la empresa con base en el propuesto por Rodríguez y Tinoco (2004), así como un análisis FODA siguiendo la metodología propuesta por Wheelen y Hunger (2007) donde se incluye un análisis de los factores estratégicos internos y externos (IFAS-EFAS) convergiendo en un análisis de factores estratégicos (SFAS) el cual sirve como base para las siguientes etapas de análisis, de igual manera, se realizó un breve análisis financiero, únicamente con el objetivo de establecer un estatus actual de la manera en como la organización lleva a cabo sus operaciones financieras el cual sirvió igualmente para algunas de las estrategias propuestas más adelante; en la etapa Específica se tomó como base los resultados del análisis FODA, a los que posteriormente se les aplicó una matriz de priorización donde se encontraron las áreas de oportunidad críticas de la empresa, a continuación se realizó un análisis de causa-efecto con base en la metodología propuesta por Ishikawa (1989), del cual se obtuvo el área de oportunidad más crítica de la organización. Al final del capítulo, se enuncian una serie de recomendaciones acerca de las áreas críticas encontradas durante el análisis.

En el Capítulo 4, se lleva a cabo la discusión de los resultados del análisis, contrastando estos con la fundamentación con el fin de establecer relaciones y posibles causas, así como sentar las bases para las estrategias recomendadas más adelante. A continuación, se enuncia la base para la implementación de las estrategias para el cambio, que consiste en implantar un modelo de visión compartida en la empresa bajo el esquema de ocho pasos propuesto por Kotter (1998) en donde se detallan las actividades que se llevarían a cabo para cumplir con este objetivo. De igual manera se proponen dos estrategias basadas en las áreas críticas encontradas en el diagnóstico para implementar inmediatamente enfocadas

en la estructura organizacional y la implementación de la metodología del Balanced Scorecard propuesta por Kaplan y Norton (2003). Al final del capítulo, se enuncian las conclusiones generales del trabajo.

Las áreas críticas identificadas en el diagnóstico, sobre las cuales se realizaron las propuestas de estrategias para el cambio fueron elegidas con base en el criterio del puntaje más elevado obtenido mediante los instrumentos aplicados.

Por último, las estrategias para la gestión del cambio que se emiten en la parte final del trabajo se consideran como propuestas, debido a que su aplicación implicaría ir por encima de los alcances del presente trabajo. Se propone un estudio posterior para estudiar su implementación y evaluar el impacto de las mismas en la organización.

## **MARCO TEORICO**

A lo largo del presente capítulo se describirán los conceptos clave que dan sentido al diagnóstico organizacional, tales como la estructura organizacional, las bases para la realización del análisis FODA, el modelo de ocho pasos para el cambio de Kotter y los conceptos clave acerca de la medición, evaluación y control de los resultados de una empresa, bajo la metodología denominada *Balanced Scorecard*.

### 1.1 Estructura Organizacional

Wheelen y Hunger (2007) señalan que existe una variedad casi infinita de formas estructurales, sin embargo, Burke (2008) menciona que predominan ciertos tipos básicos en las complejas organizaciones modernas:

- Estructura Simple
  - La estructura simple no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar. Los empleados tienden a ser generalistas y saben hacer de todo.
- Estructura funcional
  - La estructura funcional es adecuada para una empresa mediana con varias líneas de productos que opera en una industria. Los empleados tienden a ser especialistas en las funciones empresariales que son importantes para esa industria, como manufactura, marketing, finanzas y recursos humanos.
- Estructura Divisional
  - La estructura divisional es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos que opera en varias industrias relacionadas. Los empleados tienden a ser especialistas funcionales organizados de acuerdo con las distinciones de producto y mercado.
- Unidades Estratégicas de Negocios
  - Las unidades estratégicas de negocio (UEN) son una modificación de la estructura divisional. Las UEN son divisiones o grupos de divisiones

compuestos por segmentos independientes de producto mercado que reciben la responsabilidad y autoridad principal en la dirección de sus propias áreas funcionales. Una UEN puede ser de cualquier tamaño o nivel, pero debe tener: 1) una misión única, 2) competidores identificables, 3) un enfoque externo hacia el mercado y 4) control de sus funciones empresariales.<sup>24</sup> La idea es descentralizar con base en los elementos estratégicos más que en el tamaño, las características del producto o el ámbito de control y crear eslabonamientos horizontales entre unidades que anteriormente permanecían separadas.

– Estructura de Conglomerado

- La estructura de conglomerado es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos en varias industrias no relacionadas. Una variante de la estructura divisional, la estructura de conglomerado, denominada con frecuencia sociedad tenedora, por lo general es un conjunto de empresas legalmente independientes (subsidiarias) que operan bajo un paraguas corporativo, pero controladas a través de las juntas directivas de las subsidiarias. La naturaleza no relacionada de las subsidiarias impide cualquier intento de lograr sinergia entre ellas.

## **1.2 Análisis FODA**

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa (Wheelen & Hunger, 2007). El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa, tal como se muestra en la Figura 1.1:



Figura 1.1 Matriz FODA. Fuente: Creación propia, (2018).

### Análisis Externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrar?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

### Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

De acuerdo con Wheelen (2010), la matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas (ver Figura 1.2). Ésta es una buena manera de usar la tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas. Obliga a los administradores estratégicos a elaborar diversos tipos de estrategias de crecimiento y reducción y también se puede usar para generar estrategias corporativas y empresariales. La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían. Se puede usar para la corporación en general para una unidad de negocio específica de una corporación.

	<b>FACTORES INTERNOS (IFAS)</b>	<b>Fortalezas (F)</b> Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas <i>internas</i>	<b>Debilidades (D)</b> Enumere aquí de 5 a 10 debilidades <i>internas</i>
<b>FACTORES EXTERNOS (EFAS)</b>			
<b>Oportunidades (O)</b> Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades <i>externas</i>		<b>Estrategias FO</b> Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias DO</b> Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades
<b>Amenazas (A)</b> Enumere aquí de 5 a 10 amenazas <i>externas</i>		<b>Estrategias FA</b> Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	<b>Estrategias DA</b> Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas

Figura 1.2. Matriz FODA-SFAS. Fuente: Wheelen y Hunger (2010).

### 1.3 Modelo de ocho pasos de Kotter para el Cambio

John Kotter es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica (Torres-Aranda, 2012).

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter (2000), comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:

#### Paso 1: Crear sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, es ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Esto no es simplemente mostrar una estadística de ventas de personas pobres o hablar de la creciente competencia. Abra un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

### Paso 2: Formar una poderosa coalición

Convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo. Puede encontrar líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada, la “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización.
- Pídeles un compromiso emocional.
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio.
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

### Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con a una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven

por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

Qué hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio.
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización.
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión.
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos.
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

#### Paso 4: Comunicar la visión

Lo que haga con la Visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga. No se limite a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar su Visión. Hable de la Visión cada vez que pueda. Use diariamente la Visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la Visión y actuarán en respuesta a ella. También es importante “caminar la charla”. Lo que usted hace es mucho más importante – y creíble – que lo que usted dice. Demuestre el tipo de comportamiento que usted espera de los demás.

Qué hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio.
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Ate todo a la visión.
- Predique con el ejemplo.

### Paso 5: Eliminar los obstáculos

Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la Visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino? Ponga en marcha la estructura para el cambio y compruebe constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que usted necesita para ejecutar su Visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

Qué hacer:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio.
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan.
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no).

### Paso 6: Asegurar éxitos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Dele a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso. Cree metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Usted desea que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. Su equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos, pero, cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Qué hacer:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

#### Paso 7: Construir sobre el camino

Kotter (1998) sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado.
- Aprenda sobre *Kaizen*, la idea de la mejora continua.
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.

#### Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su Visión deben mostrarse en el día a día. Haga que el esfuerzo continuo para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio.

Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluye los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal – nuevos y viejos – se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

#### **1.4 Visión Compartida**

De acuerdo con Senge (2007), Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

Una importante clave para desarrollar visiones compartidas consiste en alentar a los miembros de la organización o del equipo a que desarrollen visiones personales. Las visiones compartidas surgen de visiones personales que se saben, así es como se energizan y alientan el compromiso. Hay organizaciones que alientan a sus integrantes a tener visiones personales para poder generar cambios y llegar a las visiones compartidas. Una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera, ya no es la compañía “de ellos” sino la “nuestra”. Una visión compartida es el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común, menciona Senge, *et al* (2006).

### 1.5 Evaluación y control de los resultados en una empresa

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera (ver Figura 1.3). La información para la evaluación y control consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades. Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos deben estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada (Wheelen & Hunger, 2007).

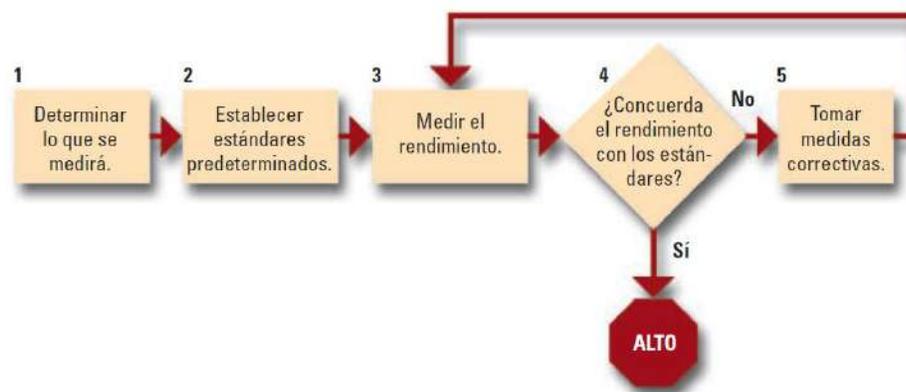


Figura 1.1. Proceso de evaluación y control de resultados. Tomado de Wheelen y Hunger (2007).

¿Qué es el Balanced Scorecard y porque es tan importante su implementación en las empresas?

Desde hace ya algún tiempo, las empresas han comenzado a preocuparse por la forma en la que miden sus resultados y el impacto global de estas mediciones en sus operaciones diarias. Kaplan y Norton (2001) mencionan que el choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de la contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Balanced Scorecard (BSC por sus siglas en inglés).

De acuerdo con Kaplan y Norton (2003), el Balanced Scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de acción futura; los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de esta desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, tal como se muestra en la figura 1.4:

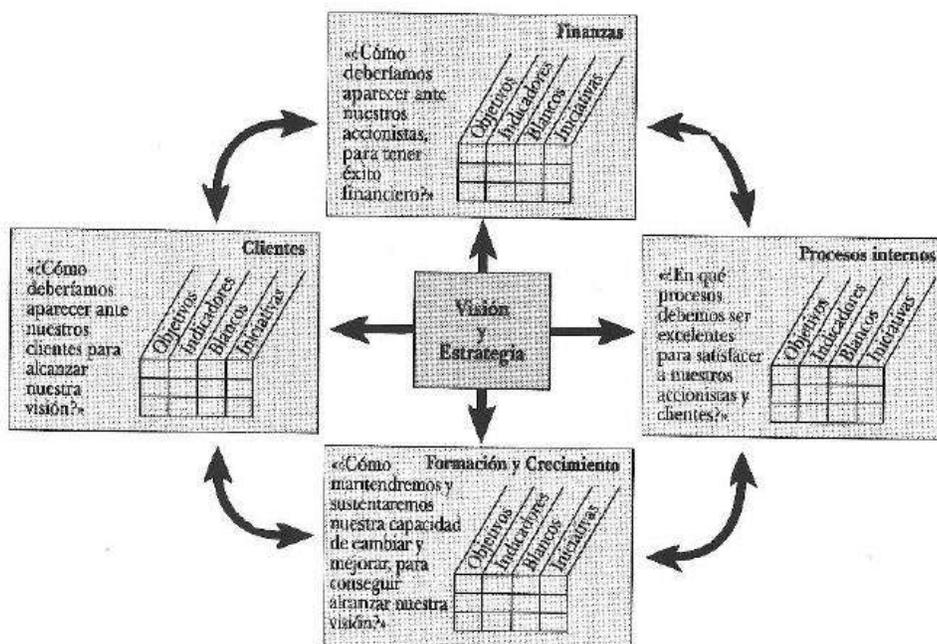


Figura 1.2. Perspectivas de la estrategia en un Balanced Scorecard. Tomado de Kaplan y Norton (1996).

La experiencia corporativa con el cuadro de mando integral revela que las empresas deben ajustar el sistema a su situación, no sólo adoptarlo como una receta de cocina. Cuando el cuadro de mando integral complementa la estrategia corporativa, mejora el rendimiento. El uso de este método en forma mecánica, sin ninguna relación con la estrategia, dificulta el desempeño e incluso puede disminuirlo (Wheelen & Hunger, 2007).

#### El Balanced Scorecard y la estrategia: empresas focalizadas en la estrategia

Kaplan y Norton (2001) mencionan que el Balanced Scorecard proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Al contrario que en las finanzas, donde hay marcos establecidos como los libros contables, los estados de resultados y los balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia. Hay tantas maneras de describir una estrategia como teóricos y metodologías que se relacionen con ella.

Estos autores, desde la introducción del BSC en 1992, han trabajado intensamente en maneras para vincular la estrategia, con lo que han desarrollado un marco general para describirla y aplicarla. Este nuevo marco lo denominan “mapa estratégico”, que es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un BSC que es la piedra angular de un sistema de gestión estratégica. Las bases para una organización focalizada en la estrategia se muestran en la figura 1.5:



Figura 1.3. Los principios de una organización focalizada en la estrategia y su relación con el Balanced Scorecard. Tomado de Kaplan y Norton (2001).

El mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del Balanced Scorecard proporcionan una herramienta para describir como crear valor para el empresario a partir de sus activos. Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un Balanced Scorecard, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y sus empleados (Kaplan & Norton, *The Strategy Focused Organization*, 2001).

El *Balanced Scorecard* (BSC), también conocido en español como *Cuadro de Mando Integral* (CMI), es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio, ¿cómo nos ven nuestros clientes?, ¿qué procesos internos debemos mejorar?, ¿qué podemos mejorar para crear valor? y ¿cómo nos vemos ante los accionistas? Cada una de estas preguntas se responde mediante un conjunto de esfuerzos medibles, colocados en cuatro diferentes perspectivas: perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje, y perspectiva financiera. Estas perspectivas son las propuestas por los autores, pero se pueden modificar, agregar o quitar las mismas en función de la naturaleza de cada organización (Kaplan & Norton, 2003).

El BSC permite convertir la visión de la compañía en acción mediante la medición de un grupo de indicadores que se agrupan en cuatro categorías específicas que abarcan en su totalidad los procesos que necesita desarrollar una compañía para que funcione con éxito:

- Perspectiva financiera
  - Corresponde a los indicadores, que históricamente han sido los más utilizados, para medir el desempeño de una empresa puesto que reflejan la situación puntual de las inversiones y resultados económicos del negocio.
- Perspectiva del cliente
  - Permite la identificación del mercado y del cliente hacia el cual van dirigidos los productos o servicios que ofrece la compañía. Refleja la situación del mercado en el que compite la empresa y brinda la información para mejorar la cuota de participación en el mercado por medio de la generación, adquisición y retención de los clientes.
- Perspectiva de procesos internos
  - El desempeño en los procesos internos de una organización es el que va a permitir que los objetivos financieros y de clientes sean alcanzados. Esta perspectiva ayuda a los directivos a identificar los objetivos e indicadores estratégicos que están asociados a los procesos básicos de la organización o empresa. Como por ejemplo los costos, plazos, límites y eficiencia de la producción, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas financieras y de los clientes.
- Perspectiva de innovación y crecimiento
  - Es la perspectiva más importante en cuanto a resultados a largo plazo se refiere, permite identificar la infraestructura que se necesita para crear y mantener valor en el negocio en el largo plazo. Esta categoría incluye la formación y crecimiento de 3 áreas en la empresa: sistemas, personas y clima organizacional.

En resumen, Kaplan & Norton (2003) mencionan que el *Balanced Scorecard* es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen *Balanced Scorecard* debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.”

## **CASO DE ESTUDIO**

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa objeto de estudio, cuyo nombre ha sido cambiado para efectos de confidencialidad. Se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto.

La recopilación de la información correspondiente a los antecedentes del proyecto se realizó mediante la siguiente estrategia: en primera instancia, se llevó a cabo una investigación documental de los recursos digitales con los que cuenta la empresa, tales como su página web y afiliaciones a directorios de cámaras de industrias; posteriormente, se realizaron entrevistas de diagnóstico preliminar, utilizando el instrumento propuesto por Collí (2017) que consta de 128 reactivos con preguntas abiertas y de afirmación o negación, divididas en diferentes aspectos de la organización, tales como finanzas, administración de personal, mercadotecnia, entre otros; por último, se consideraron como fuentes de información las notas de observación directa que se realizaron durante la estancia en la empresa, donde se tuvo contacto con la mayoría de los miembros del equipo de trabajo local de la organización.

## **2.1 Antecedentes de la organización**

### Historia de la organización

La Empresa Protección de Concreto, sobrenombre que se utilizará para mantener la confidencialidad de la empresa cliente, es una organización fundada el 1 de diciembre de 2007 en respuesta a las necesidades del sector de la construcción en la península de Yucatán acerca de servicios especializados en el manejo integral de sistemas impermeables para estructuras de concreto y otros materiales, así como la aplicación recubrimientos de alto desempeño.

La organización nació como un proyecto de vida, promovido por el Ing. Sergio B. y la C.P. Lizette N. como consecuencia de una serie de eventos en sus vidas personales, los cuales propiciaron el ambiente ideal para la creación de la empresa. El domicilio original de la organización se registró en la ciudad de Cancún, QROO, en la colonia Ek Balam, sin embargo, este fue cambiado a la ciudad de Mérida, YUC en el año de 2008 debido al incremento en los casos de extorsión y amenazas a

pequeños y medianos empresarios en el estado de Quintana Roo que se dio en este periodo. El nuevo domicilio en la ciudad de Mérida ubicado en el norte-poniente en la colonia San Luis Chuburná, es el que se conserva hasta la actualidad.

Sus clientes iniciales fueron promovidos por las relaciones comerciales establecidas por el Ing. Sergio B. durante sus funciones como Asesor Técnico Comercial de la región Península en la compañía Eucomex, S.A. de C.V., particularmente en la zona de Riviera Maya, entre los que destacan el complejo turístico Villas Playacar y la cadena de hoteles de origen español Barceló, ambos en la ciudad de Playa del Carmen, QROO.

En 2009, la organización llevo a cabo una alianza estratégica con su proveedor principal, The Euclid Chemical Company (Eucomex, S.A. de C.V.) con el objetivo de convertirse en distribuidor master de todos los productos que este proveedor ofrece, lo que permitió incrementar la cartera inicial de clientes, de la mano de la vasta experiencia y conocimiento técnico del dueño acerca de los productos de esta marca. En 2011, la empresa logro establecer una relación comercial con la empresa Coppel, S.A. de C.V. como proveedor master en el rubro de acabados y otros trabajos para la industria de la construcción, tanto con el área de mantenimiento de inmuebles y edificios como con el brazo desarrollador de esta empresa representado por la empresa Saturno Cuatro, S.A. de C.V., relación comercial que mantiene hasta la fecha como uno de sus principales clientes, colaborando en obras por todo el sureste, centro y bajío de México.

Para 2012, la empresa concurso y gano contratos con la desarrolladora de inmuebles turísticos Grupo Vidanta, S.A. de C.V. para la realización de trabajos en los complejos de la zona Riviera Maya y Acapulco. De esta relación comercial se desprenden otras, de menor envergadura, en la zona de Riviera Maya, con lo que la empresa logra posicionarse como un competidor importante en el rubro de acabados y cimentaciones. En 2013, de la mano de Grupo Vidanta se inicio el proyecto denominado "Dinner Show", consistente en un anfiteatro en las instalaciones del complejo de Playa del Carmen donde se presenta el famoso espectáculo "Cirque du

Soleil”, uno de los más importantes por tamaño e impacto que la empresa ha realizado en la zona de Riviera Maya.

En el año de 2014, la empresa participo en el desarrollo del proyecto denominado “Andamar Fashion Mall”, un centro comercial dirigido la población de ingresos altos de la región, en la ciudad de Boca del Río, VER, como proveedor exclusivo de la marca Euclid Chemical con la desarrolladora Grupo Ortiz, S.A. de C.V., la cual pertenece al grupo Ortiz-Sordo Madaleno (OSM), con lo que se da comienzo a una relación comercial de grandes éxitos para ambas organizaciones.

De la mano de estos tres principales clientes, la empresa continúa participando en proyectos de cada vez mayor envergadura durante el periodo comprendido entre el año 2015 y el 2017; en este último año, la empresa gano un contrato para participar en el proyecto denominado “Picacho”, un centro comercial ubicado en la Ciudad de MExico con Grupo Ortiz, el cual hasta el momento se encuentra en fase de operaciones, en la Ciudad de México.

Paralelo a estos acontecimientos en el ámbito de proyectos de infraestructura, en diciembre de 2008, la empresa llevo a cabo la apertura de su primer y único punto de venta al público en general, en sus oficinas matriz en la ciudad de Mérida. Este punto de venta opera bajo el esquema de comercialización ofreciendo una extensa gama de productos de sus principales proveedores, así como otros tipos de recubrimientos comerciales, pinturas y esmaltes, al igual que insumos y accesorios para la aplicación de estos recubrimientos, por lo que la organización incursiona en un mercado nuevo, el cual hasta la fecha mantiene un cierto porcentaje de participación en las finanzas de la organización.

De este mercado en el cual se desempeña la organización es posible resaltar las alianzas comerciales con las compañías AMECO, S.A. de C.V. como proveedor de soluciones en materia de recubrimientos para la protección de sus unidades contra la corrosión; igualmente se destaca la relación comercial con la empresa MINIS 2000, S.A. de C.V. como proveedor de recubrimientos para el mantenimiento de las unidades de transporte público de la compañía.

Para finales del año 2018, la empresa espera continuar incrementando su participación en los proyectos desarrollados con estos tres clientes principales mencionados anteriormente, así como la ampliación de la cartera actual de clientes en el rubro de la comercialización de recubrimientos. Por otra parte, de acuerdo a las palabras del Ing. Sergio B, se espera que la organización incursione en nuevos mercados en los cuales no se ha desempeñado hasta el momento:

*“...para finales de este año ya esperamos concretar el nuevo proyecto, no te puedo mencionar gran cosa en ese momento, sin embargo, esperamos incursionar en un mercado que nuestros propios proveedores han desatendido...”*



Figura 2.1. Línea del tiempo de acontecimientos importantes para Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

### Productos y servicios que ofrece la organización.

Los productos que Protección del Concreto ofrece al mercado dentro de su ramo de comercialización abarcan dos grandes grupos: el primer grupo lo componen los productos especializados para concretos, tales como aditivos para concreto de alto desempeño, productos para mezclas secas, sistemas de maduración de azoteas,

productos para elementos prefabricados de concreto, productos para reparación de concreto y mampostería, soluciones de reparación para estacionamientos, así como productos especializados para la reparación de estructuras de concreto y cimentaciones; el otro grupo está compuesto por recubrimientos e impermeabilizantes, los cuales van desde sistemas industriales basados en polímeros de alto desempeño, sistemas acrílicos y cementicios, recubrimientos para pisos industriales basados en resinas epoxicas, polímeros de alto desempeño, sistemas de tránsito peatonal y vehicular, soluciones para reparación de superficies previas a la aplicación de recubrimientos, así como soluciones para pintado y repintado automotriz para la mayoría de las marcas existentes en el mercado.

En el giro de los servicios, Protección del Concreto ofrece una amplia gama, divididos en dos grandes categorías: servicios de consultoría técnica en materia de recubrimientos para concreto, cimentaciones, impermeabilización, diseño de mezclas de concreto para propósitos específicos y asesoría para el cálculo de concentraciones de aditivos de alto desempeño para concreto; por otra parte, la empresa ofrece servicios de aplicación de todos los productos que ofrece a la venta, tales como impermeabilizantes con base en polímeros de alto desempeño, prefabricados y cementicios, sistemas de protección con base cementicios para muros, aplicación de sistemas de tránsito peatonal y vehicular, aplicación de recubrimientos para maderas y otros materiales de fibras naturales, aplicación de pinturas base agua y oleosas, así como la reparación de todo tipo de elementos de concreto con materiales de alto desempeño.

#### Ambiente externo de la organización.

##### Relaciones Comerciales.

De acuerdo a la información obtenida mediante la revisión documental, se encontró que la organización se desempeña en dos principales rubros o mercados:

- Proyectos y servicios de aplicación de productos específicos y de alto desempeño, los cuales principalmente se llevan a cabo en conjunto con desarrolladoras de inmuebles turísticos, comerciales, residenciales e

industriales mediante la participación en licitaciones y concursos abiertos.

Dentro de esta lista de clientes podemos resaltar a los siguientes:

- Coppel, S.A. de C.V. (División Mantenimiento Edificios)
  - Saturno Cuatro, S.A. de C.V.
  - Grupo Vidanta, S.A. de C.V.
  - Grupo Ortiz, S.A. de C.V. (Ortiz - Sordo Madaleno)
- Comercialización de productos, los cuales a su vez es posible agruparlos en dos categorías:
- Aditivos y productos para concretos, donde los principales clientes que la empresa menciona son:
    - GORSA, S.A. de C.V.
    - ABC del Carmen, S.A. de C.V.
    - Predecon, S.A. de C.V.
    - Matpreo, S.A. de C.V.
- Pinturas y recubrimientos especializados, donde el principal cliente es el público en general, sin embargo, podemos mencionar clientes con los que la organización ha participado en proyectos como suministrador, entre los que destacan:
- AMECO, S.A. de C.V.
  - MINIS 2000, S.A. de C.V.
  - Coppel, S.A. de C.V. (División Mantenimiento Edificios)

### Proveedores

Protección del Concreto es una organización que, de acuerdo con palabras de su Director General, se destaca por la calidad de los productos e insumos que distribuye y aplica:

*“...nuestros proveedores son la base de la calidad de los proyectos en los que participamos. Contamos con el respaldo de la durabilidad y calidad de los productos, sumado a la experiencia y el conocimiento técnico que como empresa tenemos, eso hace que nuestro trabajo sea reconocido...”*

La empresa es reconocida a nivel regional y nacional como distribuidor master de diversas marcas de productos. Su principal alianza comercial de proveeduría es con la compañía *Eucomex*, división mexicana del fabricante norteamericano *The Euclid Chemical Company*. Entre sus otros principales proveedores podemos destacar:

- BASF
- SIKA
- Grupo IMPAC
- CURACRETO

En el ramo de la comercialización de recubrimientos, destacan otros proveedores importantes, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Sayer Lack Mexicana
- Pinturas Adhler
- Falkor Recubrimientos

#### Cadena de Valor y Posición Competitiva

Wheelen (2007) define una cadena de valor como una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final.

De acuerdo con la premisa anterior, es posible establecer un acercamiento a la cadena de valor de Protección del Concreto, tal como se muestra en la figura 2.2:



Figura 2.2. Cadena de Valor de Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

Con base en las ideas de Wheelen (2007), el centro de gravedad de una empresa es la parte de la cadena de valor que es más importante para la empresa y el punto donde residen sus mayores destrezas y capacidades, es decir, sus competencias centrales. Para el caso de Protección del Concreto, es posible establecer que su centro de gravedad es la compra de materia prima, ya que esta parte es donde radican las ventajas competitivas que describiremos a continuación.

Protección del Concreto ha logrado posicionarse como una de las principales empresas dedicadas al suministro y aplicación de recubrimientos de alto desempeño en la región de la Península de Yucatán.

Con base en la información recolectada mediante las entrevistas realizadas al personal, en palabras del encargado de mostrador la principal ventaja competitiva en el rubro de la comercialización de recubrimientos se describe a continuación:

*“...lo que nos hace diferentes de la competencia es el hecho de que vendamos cosas que los demás no venden por menudeo, como los aditivos para cementos, las pinturas especializadas más caras, la pintura automotriz, el igualado de pinturas tanto para casas como para autos. Otra cosa que he escuchado que los clientes comentan es que hay varias cosas que vendemos que solo en tiendas caras los tienen como las salchichas y ampolletas de sellador, la cola de rata, los solventes raros como el xilol y muchas otras cosas, además que vendemos más barato que varios de la competencia...”*

En el rubro de los servicios, de acuerdo con palabras del director general, Protección del concreto se distingue de sus competidores por lo siguiente:

*“...por eso nos distinguimos de nuestros competidores, ya que nosotros contamos con la experiencia y el respaldo que Eucomex me da: al haber trabajado con ellos, conozco de primera mano los defectos y virtudes de cada producto. Igualmente, la experiencia que hemos ganado mediante la diversificación de nuestro catálogo de productos*

*con el paso de los años es una ventaja competitiva clave que nos pone por encima de otros competidores...”*

De acuerdo con información obtenida mediante la búsqueda de información en diferentes motores de metabúsqueda en internet, su principal competidor en la zona de la Península de Yucatán es la empresa *Construfinish-Kimikolor*, la cual cuenta con presencia en las mismas localidades donde ejecuta trabajos la organización. Otros competidores importantes en la zona son la empresa *CH Arquitectura y Kreta Constructor*, quienes ejecutan proyectos similares a Protección del Concreto y cuentan con un catálogo de productos similar.

Desde 2016, la empresa ha incursionado en el mercado de la zona centro del país, donde de acuerdo a la información publicada en el sitio web de su principal proveedor en la zona, Eucomex, su principal competidor es Floor Seal de México, S.A. de C.V. junto con su filial Nueva Tecnología del Concreto, S.A. de C.V., sin embargo, Protección del Concreto tiene cada vez más participación en este mercado.

#### Ambiente interno de la organización

#### Misión, Visión y Valores de la Empresa

La organización declara como su misión lo siguiente:

*“Brindar el servicio de venta y aplicación de impermeabilizantes y recubrimientos de alto desempeño a nuestros clientes basando nuestra diferenciación en ofrecer el más alto nivel de servicio en la industria y nuestro firme compromiso de satisfacer oportunamente las necesidades de nuestros clientes”*

Por otra parte, la organización declara su misión como:

*“Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa líder en su ramo, convertidos en la empresa más profesional en el Sureste del país en la aplicación de impermeabilizantes y recubrimientos de alto desempeño poseedora de una alta tecnología en los servicios y productos que aplica, comercializa y que garantiza durabilidad, confiabilidad y competitividad”.*

De acuerdo con la información obtenida mediante las entrevistas a los directivos de la empresa, no se tiene una serie de valores establecidos como tal, sin embargo, el ingeniero Sergio B., directivo de la empresa, menciona lo siguiente:

*“... tratamos de operar bajo un esquema de valores los cuales me fueron inculcados desde chico como el respeto al derecho ajeno, así como tomados de nuestro principal proveedor que es Eucomex, entre los que destacan la honestidad, el respeto, la tolerancia, la igualdad y la satisfacción de nuestros clientes...”*

### Estructura Organizacional

De acuerdo con la información publicada en su sitio web, el organigrama de la empresa es el que se muestra en la Figura 2.3.

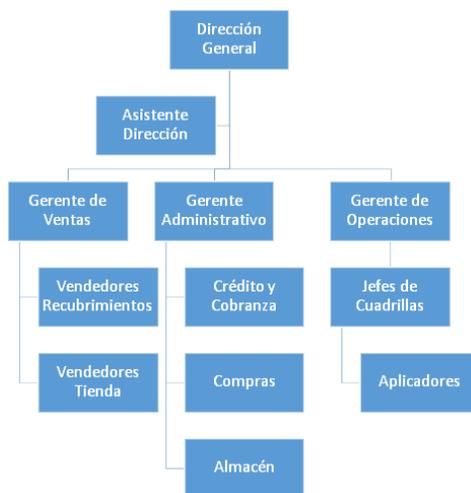


Figura 2.3. Organigrama de *Protección del Concreto* publicado en su sitio web. Fuente: Sitio web de Protección del Concreto.

En contraste, de la información obtenida mediante las entrevistas a los directivos de la empresa, se encontró que el organigrama real de la empresa dista mucho de lo que esta manifiesta en sus medios electrónicos, tal como se muestra en la Figura 2.4.

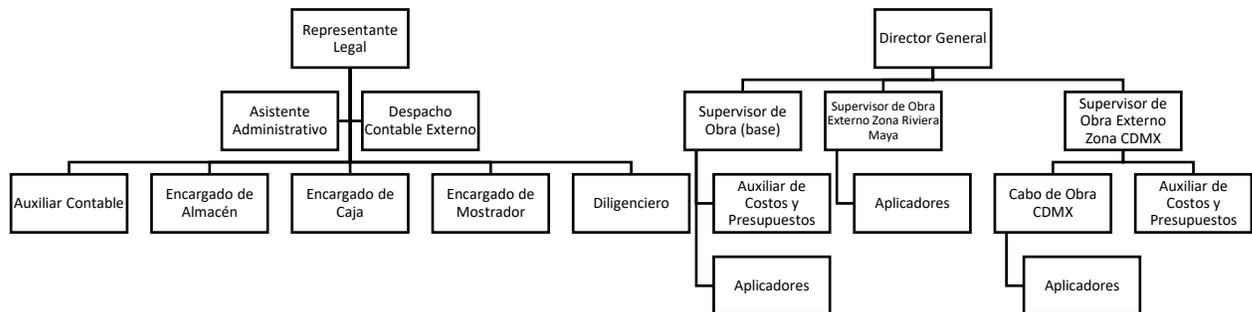


Figura 2.4. Organigrama real de Protección del Concreto. Fuente: Creación propia.

El detalle de colaboradores por área se presenta en el apartado de Recursos Humanos. Durante las entrevistas a los directivos, la C.P. Lizette N describe la estructura organizacional de la siguiente manera:

*“...Sergio lleva la parte operativa, donde se dedica casi exclusivamente a los proyectos y todo lo relacionado con ellos. Se tiene un supervisor o residente en cada sitio que tenemos obra, con sus respectivas cuadrillas de aplicadores y desde hace poco tenemos la figura del auxiliar de costos y presupuestos, que se encarga de gestionar el almacén, hacer las TPU’s, entre otras cosas. La parte administrativa y la tienda la llevo yo, con el apoyo de Ana, quien es la encargada de llevar toda la parte administrativa como por ejemplo los registros patronales, las altas de los empleados, las cajas chicas y viáticos, la cobranza, etcétera. La parte de almacén la lleva Yun, quien está a mi cargo igual junto con Betty quien es la auxiliar contable y Alexa quien es la que cuida la caja. Don Víctor y Julio se hacen cargo de la tienda, pero es el señor quien sale a veces a prospectar clientes y otras veces sale a hacer mandados, dependiendo de lo que se requiera...”*

Como parte de la estructura organizacional figura el despacho contable externo, quien recibe información y reporta directamente a la Administradora General, y en

algunas ocasiones al Director, en caso que este requiera alguna información en específico.

### Marco legal y estructura contable de la empresa

Con base en la información recabada mediante la revisión de la documentación proporcionada por la organización, se encontró que la empresa opera bajo el régimen de personas físicas con actividad empresarial, el cual ha mantenido desde el inicio de sus operaciones, donde la C.P. Lizette N, quien también funge como administrador general en la organización, es quien cumple con las obligaciones fiscales correspondientes. Para efectos laborales en la junta de conciliación y arbitraje del estado, la empresa es representada por un despacho de consultoría especializada en materia legal. La empresa tiene un nombre comercial con el que es conocida para sus clientes y con el cual la empresa se anuncia para el público en general, sin embargo, este no se encuentra registrado ante las instancias gubernamentales correspondientes. La dirección fiscal corresponde a la oficina matriz ubicada en la ciudad de Mérida, por lo que la empresa además de cumplir con las obligaciones fiscales federales, también debe cumplir las correspondientes al estado donde se encuentra registrada. Ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, la empresa se encuentra registrada como patrón en el estado de Yucatán.

En el ámbito contable, de acuerdo con la C.P. Lizette N la empresa opera bajo el siguiente esquema:

*“La contabilidad la manejamos mediante un despacho externo, el cual nos lleva todo lo referente a cuestiones de impuestos y obligaciones fiscales. Nosotros lo que hacemos es consolidar la información, por ejemplo, las facturas que emitimos y las que recibimos y las agrupamos en cuentas y se las enviamos al despacho para que haga los cálculos necesarios y genere los documentos que se requieran. Llevamos un registro de las entradas y salidas de efectivo, pero es únicamente para efectos informativos. La persona que tenemos como auxiliar contable es la encargada de realizar todas estas tareas y reportarme los avances que lleve...”*

La empresa no cuenta con estados financieros consolidados, la generación de estos se realiza únicamente mediante solicitud previa del director o la administradora y únicamente se utilizan con fines informativos. La planeación financiera mensual se realiza de manera empírica con base en el flujo de efectivo proyectado con respecto a las ventas y a la cobranza.

Con respecto a la contabilidad de costos, esta no se lleva a cabo de manera formal. Para el rubro de la comercialización, se toma en cuenta los precios sugeridos por los proveedores y la utilidad cargada es estimada principalmente por directriz del Director General. Para el rubro de los servicios y proyectos, el costeo se realiza mediante la generación de tarjetas de precios unitarios para cada producto en cada proyecto, por lo que el porcentaje de utilidad es variable.

### Recursos Humanos

La empresa Protección de Concreto cuenta con una oficina matriz en el poniente de la ciudad de Mérida, Yucatán, en donde laboran 10 empleados fijos, principalmente de las áreas administrativas de la empresa, en el mismo establecimiento opera un punto de venta al público de sus productos; cuentan con una sucursal en la ciudad de Cancún, Quintana Roo, donde labora una plantilla de empleados eventuales cuyo número varía dependiendo de la obra y/o proyecto determinado que la empresa se encuentre ejecutando. La oficina funciona a la vez de centro logístico para sus operaciones en la zona de Riviera Maya. Actualmente la organización cuenta con una plantilla de alrededor de 20 personas, todas operativas, laborando con contrato por todo el resto del año en curso en la Ciudad de México, compuesto principalmente por empleados temporales por obra y/o proyecto determinado; y con otra plantilla de un número similar de colaboradores bajo el mismo esquema de trabajo, ubicados en la ciudad de Toluca, Estado de México, los cuales se desempeñan en diversos proyectos que la empresa se encuentra ejecutando actualmente en esas zonas.

La administración del personal, tanto el fijo como el eventual, se lleva a cabo desde la oficina matriz, donde se realiza el cálculo y dispersión de las nóminas, entrevistas, contrataciones y bajas de todo el personal. La administración del personal eventual que labora en las obras y/o proyectos, es responsabilidad compartida entre el

supervisor o encargado del proyecto (parte operativa) y la administración de la oficina matriz (parte administrativa).

### Logística y Operaciones

La empresa cuenta con un almacén central, ubicado en las instalaciones de Mérida, desde donde se dispersa la mayoría de los productos hacia los respectivos clientes y/o proyectos; a su vez, cuentan con almacenes alternos, uno en el domicilio de Cancún y en cada proyecto que la empresa se encuentre ejecutando también se cuenta con un almacén temporal de productos. La administración de estos almacenes se lleva a cabo desde la oficina matriz, ubicada en Mérida, y la administración de los almacenes periféricos es gestionada por el respectivo supervisor de obra o encargado del proyecto.

En cuanto a infraestructura de transporte, la empresa cuenta con una flotilla de 10 unidades, principalmente camionetas tipo pick-up y dos vehículos utilitarios, distribuidas de la siguiente manera: 5 en Mérida, 2 en Cancún, 2 en CDMX y 1 en Toluca, las cuales sirven tanto para la entrega de productos de compraventa-distribución como para los proyectos y obras que la empresa ejecuta.

## 2.2 Diagnóstico Preliminar

### Objetivos del Diagnóstico Preliminar

El objetivo principal del diagnóstico preliminar fue recabar toda la información necesaria para conocer la empresa y sus entornos asociados, así como los puestos claves para determinar el área en la que se enfocará el diagnóstico organizacional.

Dentro del marco de este objetivo general, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Recopilar toda la información documental disponible de la organización.
- Realizar entrevistas a los directivos y miembros clave de la organización con el fin de establecer un panorama general de esta.
- Establecer una serie de áreas de oportunidad para la siguiente etapa de diagnóstico y propuesta de cambio en la organización

### Metodología del Diagnóstico Preliminar

El Diagnóstico preliminar realizado en la empresa Protección del Concreto se llevó a cabo en una serie de ocho pasos, basados en las ideas de Fleitman (1999) , tal como se muestra en la Figura 2.5, resaltando la recolección de información por fuentes primarias y secundarias, así como técnicas de entrevistas semi-estructuradas, observación directa e internet.

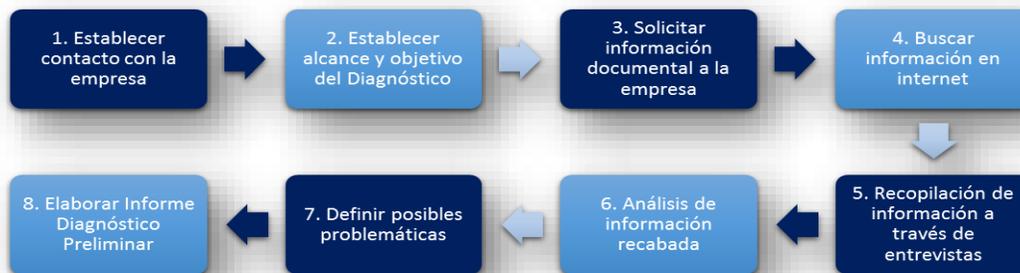


Figura 2.5. Pasos para el Diagnóstico Integral realizado en Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

## Cronograma de Actividades del Diagnóstico Preliminar

Las etapas del diagnóstico preliminar fueron organizadas en un cronograma, el cual fue aprobado por el ingeniero Sergio B para la realización del proyecto, tal como se muestra en la Figura 2.6:

Plan de trabajo - Proyecto IPC						
No.	Actividad	Responsable	Lugar	Duración	Fecha de inicio	Fecha de fin
<b>PLANEACIÓN DEL DIAGNÓSTICO</b>						
<b>1 ORGANIZACIONAL</b>						
1.1	Definir empresa en la cual se va a trabajar	RLEON	FCA	7 días	2/5/2018	2/11/2018
1.2	Establecer contacto con la empresa	RLEON	FCA	7 días	2/12/2018	2/18/2018
1.3	Establecer alcance y objetivo del diagnóstico organizacional	RLEON	FCA	5 días	2/19/2018	2/23/2018
1.4	Establecer programa de trabajo para el Diagnóstico preliminar	RLEON	FCA	10 días	2/24/2018	3/6/2018
1.5	Revisión de información documental sobre Diagnóstico Organizacional	RLEON	FCA	10 días	3/7/2018	3/16/2018
<b>2 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR</b>						
2.1	Solicitar a la empresa información documental	RLEON / ASALGADO / LNIETO	IPC	20 días	3/17/2018	4/5/2018
2.2	Recopilar información sobre creación de la empresa	RLEON / SBAUTISTA	IPC / FCA	5 días	4/6/2018	4/10/2018
2.3	Recopilar y analizar información sobre Filosofía de la empresa	RLEON	IPC / FCA	5 días	4/11/2018	4/15/2018
2.4	Programar entrevistas	RLEON / LNIETO	IPC	1 día	4/16/2018	4/16/2018
2.5	Verificar información de página de internet	RLEON	FCA	1 día	4/16/2018	4/16/2018
2.6	Realizar las guías de entrevista	RLEON	FCA	5 días	4/17/2018	4/21/2018

Figura 2.6. Planeación del Diagnostico Preliminar. Fuente: Creación propia (2018).

## Recopilación de Información Documental

La recopilación de información documental acerca de la organización se llevó a cabo en un periodo de 30 días (ver Anexo 1). En primera instancia, se recurrió a la solicitud de documentos oficiales aplicables a la empresa, de los cuales fueron entregados los siguientes: Alta en el Registro Federal de Contribuyentes, Alta Patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como un documento denominado “Carta de presentación” el cual es utilizado para hacer llegar las propuestas económicas a los prospectos de clientes.

La revisión y análisis de la información publicada en el sitio web de la empresa se realizó en un día, ya que los datos publicados en este medio son escasos, entre los

cuales podemos destacar la misión y visión de la organización, así como una serie de catálogos de productos y servicios que esta ofrece al público.

### Recopilación de Información a través de Entrevistas

Se definió la utilización de entrevistas semi-estructuradas para la obtención de la información preliminar de la empresa. Los miembros de la organización a entrevistar se dividieron en dos grupos: en primera instancia los directivos de la organización y en otro grupo a las cabezas de cada departamento, como se muestra en la tabla 2.1:

<b>Grupo 1 – Directivos</b>	<b>Grupo 2 – Cabezas de departamentos</b>
<b>Sergio B.</b>	Ana S.
<b>Lizette N.</b>	Yun P.
	Carlos E.

Tabla 2.1. Grupos de funcionarios a entrevistar. Fuente: Creación propia.

El instrumento a utilizar para las entrevistas fue el propuesto por Collí (2017), el cual se encuentra basado en el modelo desarrollado por Fleitman (1999) y las estrategias para el análisis propuestas por Valdez (2005), el cual consta de 130 reactivos divididos en diversas áreas tales como administración, contabilidad y finanzas, producción, investigación y desarrollo, entre otros. Igualmente, se utilizó el Instrumento de Autodiagnóstico para la Calidad formulado por Colli (2017), (ver Anexo 4), el cual sirvió como complemento para la parte de procesos y calidad de los mismos, únicamente como parámetro guía.

Para aplicación de los instrumentos se entrevistó uno por uno a cada miembro antes mencionado. En el caso de Lizette N y Carlos E, fue necesario realizar las entrevistas vía remota, debido a que estos se encontraban de viaje por motivo de compromisos laborales. A los demás miembros de la organización, se les entrevistó en un lugar cerrado, sin interacción con otros miembros de la organización.

### Recopilación De Información Mediante Observación

Una parte importante de la información necesaria para el diagnóstico preliminar fue recolectada mediante la metodología de observación propuesta por Díaz-Sanjuán (2011).

Todos los argumentos, datos e ideas recopiladas mediante esta técnica fueron registrados en un diario de campo, el cual fue llenado por el observador donde se registraron las fechas, horas y lugares donde se llevaron a cabo estas notas.

### Análisis de la información

Dado que la información recolectada es de carácter cualitativo, no fue posible establecer correlación numérica o estadística alguna, por lo que la información fue clasificada por estrategia e instrumento para su análisis.

Una vez consolidada la información recabada mediante las diferentes estrategias e instrumentos implementados, se aplicó el instrumento denominado Cuestionario de control interno propuesto por Collí (2017), con el fin de describir de una manera clara las observaciones relevantes que pudiesen llevar a detectar problemáticas en la organización. La información obtenida mediante la observación fue clave para ligar conceptos, ideas y argumentos descritos por los miembros de la organización en las entrevistas.

### Conclusiones del Diagnóstico Preliminar

A continuación, se presenta una serie de argumentos a modo de conclusiones generales sobre los hallazgos del Diagnóstico Preliminar realizado a la empresa Protección del Concreto:

- El proceso productivo de la organización se encuentra en desorden, lo que no permite establecer un control sobre los costos de este y el establecimiento correcto de los indicadores financieros.
- La empresa carece de procesos, procedimientos y políticas establecidos para su operación.
- La organización no cuenta con información financiera confiable.

- Existe una dependencia clara sobre la figura del director general para la toma de decisiones de todo tipo dentro de la empresa.
- La relación familiar que existe entre el director general y la gerente administrativa (matrimonio) influencia de manera relevante las decisiones que se toman en la organización.

## **ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO**

En el siguiente capítulo se describe el procedimiento realizado para la continuación del diagnóstico organizacional, donde los puntos clave a analizar se desprenden de los resultados del análisis preliminar. En el análisis integral se profundiza en los aspectos clave de la organización de acuerdo con Fleitman (1999) para luego continuar con el análisis específico de las problemáticas principales, previa selección mediante la aplicación de matrices de priorización.

### **3.1 Análisis Integral**

#### Objetivos del Análisis Integral

El objetivo general del análisis integral es determinar las áreas de oportunidad críticas en la organización mediante la aplicación de un instrumento de diagnóstico basado en un modelo de gestión propuesto de acuerdo a las condiciones y necesidades detectadas durante el diagnóstico preliminar, la revisión y análisis de la información financiera proporcionada por la empresa, la revisión del propósito y visión, un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y por último un análisis del clima laboral dentro de la organización.

De este objetivo general, se desprenden una serie de objetivos específicos los cuales se describen a continuación:

- Aplicación de un instrumento basado en el Modelo Nacional para la Competitividad para conocer el grado de apego a este modelo de gestión, con el fin de establecer un punto de referencia cuantificable previo a la propuesta e implementación de las acciones de cambio.
- Revisar y analizar la información financiera proporcionada por la organización para establecer un punto de referencia financiero cuantificable previo a la propuesta de cambio.
- Analizar el propósito y la visión de la organización con el fin de comparar el discurso propuesto con el propósito real.
- Realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización.
- Realizar un análisis del clima laboral dentro de la organización.

- Identificar los hallazgos de cada una de las etapas del análisis integral y consolidarlos a manera de tabla para su posterior análisis específico.

### Metodología del Análisis Integral

El análisis integral se llevó a cabo mediante la aplicación de instrumentos y herramientas seleccionados para cumplir con los objetivos anteriormente planeados. La definición de los pasos a seguir y los instrumentos se basó en el modelo propuesto por Fleitman (1999) quien indica 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.

De acuerdo con Fleitman (1999), una evaluación integral se puede definir como:

*“...es un sistema de evaluación y control que tiene un enfoque constructivo, que permite no sólo ser un instrumento de vigilancia, sino también de promoción y apoyo para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas... Se enfoca en la detección de hallazgos y situaciones relevantes que limiten el desarrollo de la empresa en su conjunto o el de alguna área específica permitiendo elaborar recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas y con una metodología...”*

Dado el planteamiento anterior, se establecieron los siete pasos a seguir para el análisis integral de la empresa Protección del Concreto, tal como se muestra en la Figura 3.1:

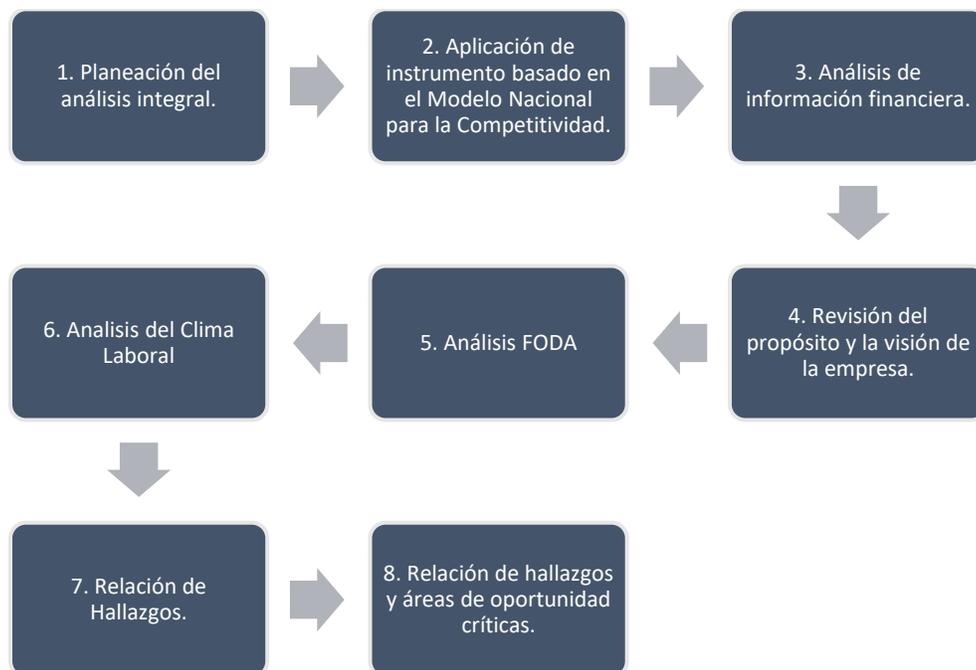


Figura 3.1 Pasos para el Diagnóstico Integral en Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

### Planeación del Análisis Integral

Una vez finalizado el diagnóstico preliminar, se procedió definir y planificar los pasos a seguir para el análisis integral. La duración del análisis fue de 32 días (ver Anexo 1), los cuales fueron distribuidos tal como se muestra en la Figura 3.2:

Plan de trabajo - Proyecto IPC						
No.	Actividad	Responsable	Lugar	Duración	Fecha de inicio	Fecha de fin
<b>3 DIAGNÓSTICO INTEGRAL</b>						
3.1	Definición de la metodología para el análisis integral	RLEON	FCA	3 días	5/8/2018	5/10/2018
3.2	Solicitud de información financiera	RLEON / LNIETO	IPC	10 días	5/11/2018	5/20/2018
3.3	Evaluación del propósito y la misión	RLEON SBAUTISTA	FCA	3 días	5/21/2018	5/23/2018
3.4	Aplicación de instrumento FODA	RLEON / TEAM	IPC	1 día	5/24/2018	5/24/2018
3.5	Evaluación del clima laboral	RLEON	FCA	7 días	5/25/2018	5/31/2018
3.6	Aplicación de modelo de gestión	RLEON	FCA	7 días	6/1/2018	6/7/2018
3.7	Agrupación de información y resultados para el Análisis integral	RLEON	FCA	2 días	6/8/2018	6/9/2018

Figura 3.2 Plan de trabajo del Diagnóstico Integral en Protección del Concreto. Fuente: Creación propia.

## Desarrollo del análisis Integral

### Aplicación del modelo de gestión

A continuación, se evaluó a la organización bajo la perspectiva del Modelo Nacional para la Competitividad (MNC por sus siglas), el cual está basado en ocho principios, los cuales delinear las practicas, cultura y forma en que las organizaciones toman sus decisiones (MNC, 2017). El modelo es una herramienta directiva para generar una reflexión estratégica, a través de la identificación y desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, que soporten la ejecución impecable de las estrategias, lo que le permitirá aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que opera, incrementando las posibilidades de crecimiento sostenible. La siguiente tabla 3.1 muestra el sumario global de calificación de la organización, con base en la aplicación de los reactivos contenidos en las tablas de madurez propuestas dentro del modelo. Para obtener los puntajes que se muestran a continuación, se realizó una ponderación de acuerdo a los porcentajes asignados a cada impulsor (Ver Anexo 6):

	Impulsor	Factores	Porcentaje asignado	Calificación (1-1000)
Reflexión	Reflexión Estratégica	Análisis Interno y Externo	83	33
		Misión y Visión	50	20
		Objetivos Estratégicos	50	20
		Evaluación y Aprendizajes	50	20
		Administración de Riesgos	67	27
Ejecución	Liderazgo	Desarrollo de Liderazgo	17	3
		Desarrollo de la Cultura Organizacional	0	0
		Gobierno y Ciudadanía Corporativa	33	5
	Responsabilidad Social Empresarial	Compromiso de la organización	0	0
		Programa de Responsabilidad Social	0	0
		Comunicación con Grupos de Interés	0	0
		Evaluación del Impacto Social	0	0
	Enfoque al cliente	Conocimiento del Mercado e Identificación de Oportunidades	100	23
		Desarrollo de la Propuesta de Valor	67	15
		Plan de Comercialización	100	23
		Satisfacción y Experiencia del Cliente	100	23
	Capital Humano	Planeación del Capital Humano	0	0
		Sistema de Trabajo y Transformación	67	12
		Administración del Talento	75	14
		Desarrollo Integral de la Persona	75	14
		Evaluación del Desempeño	0	0
	Procesos	Alineación, Diseño, Estandarización e Innovación	83	15
		Gestión de Proyectos de Innovación	100	18
		Gestión de la Cadena de Suministro	75	14
		Gestión de los Procesos	60	11
Mejora Continua e Innovación		0	0	
Administración del Conocimiento	Gestión de la Información	0	0	
	Análisis y Capacitación de la Información	0	0	
Resultados	Resultados de Responsabilidad Social	33	13	
	Resultados de Capital Humano	67	47	
	Resultados de la Cultura de Innovación	100	30	
	Resultados de los Procesos	50	35	
	Resultados de Clientes y Mercados	100	70	
	Resultados Financieros	14	14	
			<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>516</b>

Tabla 3.1. Tabla de madurez global del MNC para Protección del Concreto. Fuente: Creación propia, basado en IMNC (2017).

Los resultados individuales de las tablas de madurez se muestran a continuación:

<b>Impulsor</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Reflexión Estratégica</b>	60
<b>Liderazgo</b>	16.67
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	0
<b>Enfoque al Cliente</b>	91.75
<b>Capital Humano</b>	43.4
<b>Procesos</b>	63.6
<b>Administración del Conocimiento</b>	0
<b>Resultados</b>	60.67

Tabla 2.2. Resultados individuales de tablas de madurez del IMNC para Protección del Concreto.

Fuente: Creación propia (2018).

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla anterior, solo en el impulsor de Enfoque al cliente se obtiene un nivel de desempeño de clase mundial, en el resto se obtuvieron resultados dentro de los estándares de la industria y en los casos específicos del Liderazgo, RSE y Capital Humano se obtuvieron puntajes críticos, los cuales reflejan un desempeño inconsistente de la organización, según el estándar propuesto por el MNC (2017).

### Análisis de información Financiera

Por motivos de confidencialidad de información, Protección del Concreto no pudo facilitar los datos necesarios para realizar un análisis financiero como tal. Sin embargo, de las entrevistas a los directivos de la organización y con previa autorización de los mismos es posible enunciar algunos datos como referencia del estatus financiero de la empresa.

Sobre la utilidad de la operación, el director general menciona:

*“... esta (la utilidad) es variable dependiendo de cada proyecto: en gran medida está relacionada con el tipo de proyecto, es decir, si es de suministro, aplicación o ambos, así como del proveedor principal que se utilizara en el mismo... nuestro mayor margen de utilidad lo tenemos con Eucomex, debido a que los volúmenes de compra nos permiten obtener márgenes muy competitivos...”*

La administradora general comento lo siguiente:

*“La utilidad de los proyectos depende en gran medida del porcentaje de gastos indirectos que se tenga, por eso es que cuidamos mucho este aspecto en cada uno de nuestros trabajos. Sin embargo, tenemos bastantes problemas para controlar el gasto proveniente de imprevistos en las obras, algo que es relativamente común en las empresas del ramo...”*

### Revisión del Propósito y Visión de la Empresa

De acuerdo con Gutiérrez et. Al (2007), la misión, visión y valores, han sido ampliamente declaradas piedras angulares en la teoría administrativa moderna, cumplirlas eficaz y eficientemente representa uno de los mayores retos en la gestión de las organizaciones públicas y privadas.

Para el análisis de la misión de Protección del Concreto, se tomó como base las preguntas formuladas por David (2003), quien con respecto a las características que debe tener la misión de una empresa menciona lo siguiente:

*“Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Una declaración de la misión eficaz hace que surjan también sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas. La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis pronósticos externos e internos. La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras...”*

Rodríguez y Tinoco (2004) proponen una manera de organizar los nueve atributos propuestos por David (2007) para asignar un valor cuantificable acerca del contenido de la declaración de misión de una empresa, donde se asigna un puntaje ponderado

de acuerdo con el análisis del discurso de misión. Para el caso de Protección del Concreto, la tabla 3.3 se muestra a continuación:

<b>Atributo</b>	<b>¿Contenido en la declaración?</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado Protección del Concreto</b>
<b>Concepto de Sí Misma</b>	Si	0.111	0.111
<b>Supervivencia</b>	No	0.111	0
<b>Clientes</b>	Si	0.111	0.111
<b>Productos y Servicios</b>	Si	0.111	0.111
<b>Mercados</b>	Si	0.111	0.111
<b>Tecnología</b>	Si	0.111	0.111
<b>Filosofía</b>	No	0.111	0
<b>Interés por la Imagen Pública</b>	No	0.111	0
<b>Interés por los Empleados</b>	No	0.111	0
<b>TOTAL</b>		1.0	0.555

Tabla 3.3. Tabla de evaluación de apego del discurso de Misión. Fuente: Creación propia (2018).

De acuerdo con los resultados de la ponderación numérica, es posible observar que Protección del Concreto presenta un apego cercano al 50% en su declaración de misión al modelo de David (2007), lo que indica que no se han incorporado todos los ejes necesarios para una declaración de misión que comunique el mensaje del propósito de la organización de manera efectiva.

### Análisis FODA - SFAS

Wheelen y Hunger (2007) describe al análisis FODA como un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados.

Este mismo autor considera el uso de las matrices EFAS, donde las describe como una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella. Por otra parte, el autor menciona que las matrices IFAS son una manera de organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades, así como de analizar qué tan bien responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de su importancia para ella. La matriz SFAS resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS.

El método utilizado para la aplicación de este análisis fue el propuesto por Wheelen y Hunger (2007), en donde se realiza un híbrido entre las matrices FODA y SFAS, donde se genera una correlación numérica de los factores estratégicos de la empresa con el fin de reflejar la prioridad de cada factor como un factor determinante del éxito futuro de la empresa.

Para la realización de esta matriz FODA se llevó a cabo una reunión con un equipo propuesto en función de su nivel de importancia dentro de la organización, que en este caso resulta ser el mismo al que se le realizaron las encuestas de diagnóstico preliminar, como se muestra en la tabla 3.4:

<b>Nombre del participante</b>
<b>Sergio B.</b>
<b>Lizette N.</b>
<b>Ana S.</b>
<b>Yun P.</b>
<b>Carlos E.</b>

Tabla 3.4. Lista de miembros del grupo de trabajo para el análisis FODA-SFAS en Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

A continuación, se muestra la matriz FODA obtenida para la organización en la tabla 3.5

<b>Matriz FODA</b>			
<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
<b>S1</b>	Calidad de sus productos	<b>W1</b>	Estructura organizacional
<b>S2</b>	Líderes en la industria	<b>W2</b>	Estructura financiera
<b>S3</b>	Conocimiento del mercado	<b>W3</b>	Crecimiento desordenado (sin medición)
<b>S4</b>	Variedad de productos	<b>W4</b>	Proceso de almacenes
<b>S5</b>	Conocimiento de la industria por parte de la dirección	<b>W5</b>	Políticas de precios
<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>O1</b>	Incremento en la zona geográfica de influencia	<b>T1</b>	Nuevos productos de precio más bajo menor calidad
<b>O2</b>	Nuevos proveedores con mismo nivel de calidad	<b>T2</b>	Dumping de precios en concursos
<b>O3</b>	Nuevos proyectos de mayor envergadura	<b>T3</b>	Nuevos competidores
<b>O4</b>	Entrar a nuevos mercados (energía)	<b>T4</b>	Sucesión de gobierno federal
<b>O5</b>	Inversión en el sector turismo que es su principal mercado	<b>T5</b>	Desaceleración de la industria

Tabla 3.5. Matriz FODA para Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

Posteriormente, se procedió a organizar la información de la matriz FODA en un matriz híbrido IFAS-EFAS para facilitar el análisis, tal como se muestra en la tabla 3.6 a continuación:

		Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Factores Estratégicos Internos (IFAS)</b>					
<b>Fortalezas</b>					
S1	Calidad de sus productos	0.20	5.00	1.00	Derivado de los proveedores y su respaldo
S2	Líderes en la industria	0.05	4.00	0.20	De acuerdo con información de clientes y proveedores
S3	Conocimiento del mercado	0.05	4.00	0.20	Son una empresa con cierto camino recorrido
S4	Variedad de productos	0.05	5.00	0.25	Cuentan con un amplio catálogo de soluciones a medida para sus clientes
S5	Conocimiento de la industria por parte de la dirección	0.20	5.00	1.00	Este es un factor clave ya que la empresa esta apuntalada en este factor
<b>Debilidades</b>					
W1	Estructura organizacional	0.15	2.00	0.30	La empresa sabe que opera de una manera desordenada pero no hace nada por cambiarlo
W2	Estructura financiera	0.10	2.00	0.20	La empresa sabe que su estructura financiera no es la adecuada pero no hace nada por cambiarlo
W3	Crecimiento desordenado (sin medición)	0.10	3.00	0.30	IDEM W1
W4	Proceso de almacenes	0.05	1.00	0.05	Se tienen reportado perdidas por este proceso desordenado
W5	Políticas de precios	0.05	1.00	0.05	Corresponde a las relaciones comerciales y no al margen de utilidad deseado
<b>Calificaciones Totales</b>		<b>1.00</b>		<b>3.55</b>	
<b>Factores Estratégicos Externos (EFAS)</b>					
<b>Oportunidades</b>					
O1	Incremento en la zona geográfica de influencia	0.05	5.00	0.25	La dirección enfoca sus estrategias para expandirse hacia nuevas partes de la republica
O2	Nuevos proveedores con mismo nivel de calidad	0.05	5.00	0.25	La dirección tiene como una de sus estrategias clave el siempre expandir su catálogo de servicios y soluciones
O3	Nuevos proyectos de mayor envergadura	0.20	4.00	0.80	Se tienen en puerta nuevos proyectos de envergadura cada vez mayor
O4	Entrar a nuevos mercados (energía)	0.15	2.00	0.30	La dirección no ha establecido una estrategia clara para esto, sin embargo, comienzan a interesarse por este mercado
O5	Inversión en el sector turismo que es su principal mercado	0.10	5.00	0.50	La estrategia principal de la dirección va hacia este mercado
<b>Amenazas</b>					
T1	Nuevos productos de precio más bajo menor calidad	0.25	4.00	1.00	Los productos asiáticos que los competidores usan perjudican la imagen del sector de la construcción
T2	Dumping de precios en concursos	0.05	1.00	0.05	Este es un factor con el cual es complicado lidiar, que va relacionado en gran medida con T1
T3	Nuevos competidores	0.05	3.00	0.15	La estrategia para competir contra estos nuevos participantes va orientada hacia la diferenciación por medio de la calidad
T4	Sucesión de gobierno federal	0.05	2.00	0.10	Existe una gran incertidumbre en todos los sectores de la industria mexicana
T5	Desaceleración de la industria	0.05	2.00	0.10	IDEM T4

Tabla 3.6. Matriz IFAS-EFAS para Protección del concreto. Fuente: Creación propia (2018)..

Al final, se llevó a cabo la decisión de los factores estratégicos más relevantes de acuerdo con la metodología propuesta por Wheelen y Hunger (2007), donde se asigna un valor ponderado de acuerdo a la relevancia de los factores estratégicos para el desempeño de la organización, puntuando de 0 a 5 dependiendo de las estrategias (o acciones) realizadas por la organización en favor de cada factor, reuniéndolos todos en una matriz SFAS tal como se muestra en la tabla 3.7 a continuación:

Factores Estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Duración			Comentarios	
				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo		
S1	Calidad de sus productos	0.15	5.00	0.75			X	Es una estrategia que les ha funcionado a lo largo del tiempo
S4	Variedad de productos	0.10	4.00	0.40			X	Como respuesta a T1, la empresa deberá enfocarse en ampliar su catálogo con opciones más económicas sin perder la calidad
S5	Conocimiento de la industria por parte de la dirección	0.05	5.00	0.25			X	Factor clave en el crecimiento de esta empresa
W1	Estructura organizacional	0.15	1.00	0.15	X			La dirección se ha comenzado a plantear la necesidad de mejorar este aspecto o frenar su crecimiento
W3	Crecimiento desordenado (sin medición)	0.05	1.00	0.05	X			IDEM W1
O1	Incremento en la zona geográfica de influencia	0.10	5.00	0.50			X	La estrategia de incrementar la zona geográfica va de la mano con S5
O3	Nuevos proyectos de mayor envergadura	0.20	4.00	0.80			X	IDEM O1
O5	Inversión en el sector turismo que es su principal mercado	0.05	4.00	0.20			X	La empresa ha fijado como su principal estrategia en enfoque hacia este mercado
T1	Nuevos productos de precio más bajo menor calidad	0.10	4.00	0.40	X			Influencia para S4
T4	Sucesión de gobierno federal	0.05	1.00	0.05	X			La incertidumbre generalizada en el país está afectando a todas las industrias
<b>Calificaciones Totales</b>		<b>1.00</b>		<b>3.55</b>				

Tabla 3.7. Matriz SFAS para Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

De acuerdo con el valor numérico hallado en la matriz SFAS, podemos enunciar que Protección del Concreto se encuentra dentro del promedio de la industria que es 3.5-4.0, de acuerdo con Wheelen y Hunger (2007).

### Análisis de Clima Laboral

En general, el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo.

Para el caso de Protección del Concreto, se utilizó un instrumento basado en el propuesto por Pereira (2004), en el cual el análisis se basa en 7 ejes: Cooperación, Liderazgo y supervisión, Relaciones interpersonales, Comunicación, Percepción de calidad, Condiciones de trabajo y Gestión institucional.

De acuerdo con la autora, los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima laboral y una escala de valor que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los siete puntos de la escala.

El instrumento (ver anexo 6) cuenta con 42 reactivos ponderables más 5 de datos generales del entrevistado. El valor mínimo a obtener es 42 y el máximo es 294, en función del valor de cada respuesta. Considerando el número de reactivos, la escala de medición será la siguiente:

- Cooperación (compromiso y trabajo en equipo): 6 reactivos Valor mínimo: 6 puntos, máximo 42
- Liderazgo y supervisión: 6 reactivos Valor mínimo: 6 puntos, máximo 42
- Relaciones interpersonales: 6 reactivos Valor mínimo: 6 puntos, máximo 42
- Comunicación: 6 reactivos Valor mínimo: 6 puntos, máximo 42
- Percepción de calidad (y capacitación): 6 reactivos Valor mínimo: 6 puntos, máximo 42
- Condiciones de trabajo: 7 reactivos Valor mínimo: 6 puntos, máximo 49
- Gestión institucional: 5 reactivos Valor mínimo: 6 puntos, máximo 35

Los reactivos 8, 18, 21, 29, 32 y 48 se puntúan como se muestra en la siguiente tabla:

Si la respuesta es:	El valor en puntuación será:
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

Tabla 3.8. Valores de puntuación de reactivos seleccionados para encuesta de clima laboral.

Fuente: Pereira (2014).

Para el caso de los demás reactivos, el número de la respuesta será el valor en puntuación. El ambiente laboral se medirá considerando la siguiente escala:

Si la suma de la puntuación es de:	El ambiente será considerado:
Menor a 150	No adecuado (nivel bajo)
150-249	Adecuado para trabajar (nivel promedio)
250-394	Excelente (nivel alto)

Tabla 3.9. Escala de medición de clima laboral de acuerdo con el instrumento propuesto para Protección del Concreto. Fuente: Pereira (2004).

El instrumento fue aplicado a los miembros de los grupos 1 y 2 (ver Tabla 2.1), de manera individual y en un ambiente sin interacción con otros miembros de la organización, esto con el fin de que las respuestas fuesen lo más objetivas posible.

Los resultados de la aplicación de este instrumento para *Protección del Concreto* se muestran en la siguiente tabla:

Eje	Mínimo	Máximo	IPC
Cooperación	6	42	23
Liderazgo y supervisión	6	42	21
Relaciones interpersonales	6	42	19
Comunicación	6	42	15
Percepción de calidad y capacitación	6	42	18
Condiciones de trabajo	6	49	24
Gestión institucional	6	35	19
Totales	42	294	139

Tabla 3.10. Resultados de la aplicación del instrumento propuesto por Pereira (2004) en la empresa Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla, Protección del Concreto se encuentra en el rango no aceptable, es decir, que las condiciones de trabajo no son las adecuadas para una sana relación organización-miembro.

De las entrevistas a los empleados, se destacan las siguientes afirmaciones:

*“... no tenemos oportunidad de crecimiento, ya que la empresa no ofrece un crecimiento vertical, porque somos las mismas personas haciendo cada vez más trabajo. Lo que gano no representa la remuneración adecuada por los servicios que presto...”*

Otro comentario relevante por parte de uno de los colaboradores expresa lo siguiente:

*“... existe una duplicidad de información, a veces Sergio nos dice una cosa y luego Lizette nos dice otra completamente diferente, esto genera confusión ya que no sabemos a quién exactamente hacerle caso...”*

En contraste, la dirección comenta lo siguiente:

*“...tratamos de promover un ambiente de confianza entre nuestros colaboradores, tratándolos a todos por igual, ofreciendo oportunidades de crecimiento para todos. La empresa está en una etapa en la que todos pueden crecer debido a que cada día tenemos más proyectos y esperamos crear nuevas oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores...”*

Con base en los resultados de la aplicación del instrumento para el análisis del clima laboral y los argumentos obtenidos en las entrevistas a los miembros de la organización, se observa una importante discrepancia entre la visión de la dirección en cuanto al ambiente de trabajo en la empresa y la visión de los colaboradores.

## 3.2 Análisis Específico

### Objetivos del Análisis Específico

El objetivo general del análisis específico es realizar un análisis profundo en uno o más aspectos clave de la organización mediante la aplicación de herramientas de análisis tales como matrices de priorización y diagramas de causa-efecto para obtener la causa raíz de las problemáticas y poder enunciar una serie de recomendaciones para atacar estas problemáticas con el fin de mejorar la situación actual de la organización.

De este objetivo general, se desprenden una serie de objetivos específicos los cuales se describen a continuación:

- Priorizar las debilidades y amenazas obtenidas del análisis FODA-SFAS mediante la implementación de matrices de priorización con el fin de establecer las áreas críticas de oportunidad para la organización.
- Realizar análisis de causa-efecto basándose en la metodología propuesta por Ishikawa (1990) para las principales áreas de oportunidad detectadas después de la priorización con el fin de encontrar las causas raíces de estas.
- Enunciar una serie de recomendaciones para mitigar los efectos negativos de las causas raíz de estas áreas de oportunidad encontradas.

### Metodología del Análisis Específico

El análisis específico se realizó continuando con la metodología propuesta por Fleitman (1994) donde el autor describe este análisis como una revisión exhaustiva para conocer profundamente la problemática del área(s) o proceso(s) críticos que resulten del análisis integral. Con base en la premisa anterior, se establecieron 5 pasos para la realización del análisis específico, los cuales se muestran en la siguiente figura 3.3:



Figura 4. Pasos para la realización del Diagnóstico Específico. Fuente: Creación propia (2018).

### Planeación del Análisis Específico

Una vez establecidos los objetivos y alcances del análisis específico, se definió el siguiente calendario para la realización del análisis, el cual tuvo una duración de 44 días. A continuación, se muestra el plan de trabajo para el análisis específico realizado a Protección del Concreto:

Plan de trabajo - Proyecto IPC						
No.	Actividad	Responsable	Lugar	Duración	Fecha de inicio	Fecha de fin
<b>4 DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO</b>						
4.1	Identificar el problema específico	RLEON	FCA	10 días	6/9/2018	6/19/2018
4.2	Aplicar las herramientas seleccionadas	RLEON	FCA	20 días	6/19/2018	7/9/2018
4.3	Establecer sugerencias	RLEON	FCA	7 días	7/9/2018	7/16/2018
4.4	Elaborar informe de Diagnóstico específico	RLEON	FCA	7 días	7/16/2018	7/23/2018

Figura 5. Planeación del Diagnóstico Específico. Fuente: Creación propia.

### Desarrollo del Análisis Específico

#### Priorización de problemáticas

Las problemáticas a analizar se fueron tomadas de los resultados del análisis FODA, utilizando las Debilidades y Amenazas como áreas de oportunidad relevantes para la organización, las cuales se muestran en la siguiente tabla 3.11:

Debilidades	
W1	Estructura organizacional
W2	Estructura financiera
W3	Crecimiento desordenado (sin medición)
W4	Proceso de almacenes
W5	Políticas de precios
Amenazas	
T1	Nuevos productos de precio más bajo menor calidad
T2	Dumping de precios en concursos
T3	Nuevos competidores
T4	Sucesión de gobernó federal
T5	Desaceleración de la industria

Tabla 31. Lista de resultados de Oportunidades y Amenazas Para Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

La metodología utilizada fue la realización de matrices de priorización. Se estableció que los criterios a evaluar fueran: Costo, Tiempo, Impacto en el problema, Viabilidad técnica y Efecto a largo plazo, en común acuerdo con la Dirección de la empresa. La matriz de priorización para esta etapa fue llenada en sesión plenaria con el grupo de trabajo previamente establecido, compuesto por los actores principales de la organización.

A continuación, se muestran los resultados de la matriz sumativa para la priorización de las áreas de oportunidad, en la tabla 3.12:

	Matriz Sumativa						% Integral
	Costo	Tiempo	Impacto en el Problema	Viabilidad Técnica	Efecto a largo plazo	Total Fila	
Estructura Organizacional	0.123	0.068	0.016	0.111	0.017	0.337	33.65%
Estructura Financiera	0.073	0.042	0.010	0.068	0.010	0.203	20.26%
Crecimiento sin medición	0.028	0.039	0.013	0.087	0.004	0.171	17.07%
Nuevos productos	0.050	0.015	0.004	0.024	0.004	0.097	9.67%
Nuevos competidores	0.050	0.015	0.004	0.024	0.004	0.097	9.67%
Desaceleración de la industria	0.050	0.015	0.004	0.024	0.004	0.097	9.67%
						<b>Total</b>	1.000

Tabla 4. Matriz sumativa de áreas de oportunidad en *Protección del Concreto*. Fuente: Creación propia (2018).

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla anterior, es posible enunciar que las áreas de oportunidad críticas para Protección del Concreto son: Estructura Organizacional, Estructura Financiera y Crecimiento sin medición.

### Análisis de Causa-Efecto

Para esta etapa, se definió como problemática central la estructura organizacional, de acuerdo con los resultados de la matriz sumativa de priorización realizada en el apartado anterior.

El primer paso para la realización del análisis, fue llevar a cabo una lluvia de ideas acerca de las posibles causas raíz de la problemática central, la cual fue realizada en conjunto con el equipo de cambio integrado por elementos clave de la organización listados anteriormente. Los resultados de esta actividad fueron posteriormente agrupados en las categorías para el análisis de causa efecto bajo la metodología propuesta por Ishikawa (1989) los cuales se muestran en la siguiente tabla:

<b>Matriz de Afinidad – Estructura Organizacional</b>					
<b>Mano de Obra</b>	<b>Materiales</b>	<b>Método</b>	<b>Medio Ambiente</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Medición</b>
No existen perfiles de puestos	Recursos económicos limitados para invertir en la estructura organizacional	Proceso de toma de decisiones centralizado en la figura del director	Distancia entre puntos de trabajo	Modernizar los sistemas de comunicaciones	No existe un sistema de medición de resultados
Falta de programas de capacitación		Duplicidad de reportes debido a la estructura actual	Instalaciones de trabajo incómodas	ERP no adecuado para la operación de la empresa	
Salarios bajos y no acorde a carga de trabajo		No existe una clara división de las funciones entre puestos y áreas			
No hay un proceso de reclutamiento y selección adecuado					

Tabla 53. Matriz de afinidad para el análisis de Causa-Efecto. Fuente: Creación propia (2018).

La siguiente grafica de Pareto representa la distribución de frecuencias de mención de las posibles causas raíz dentro del ejercicio de lluvia de ideas realizado con el equipo de cambio:

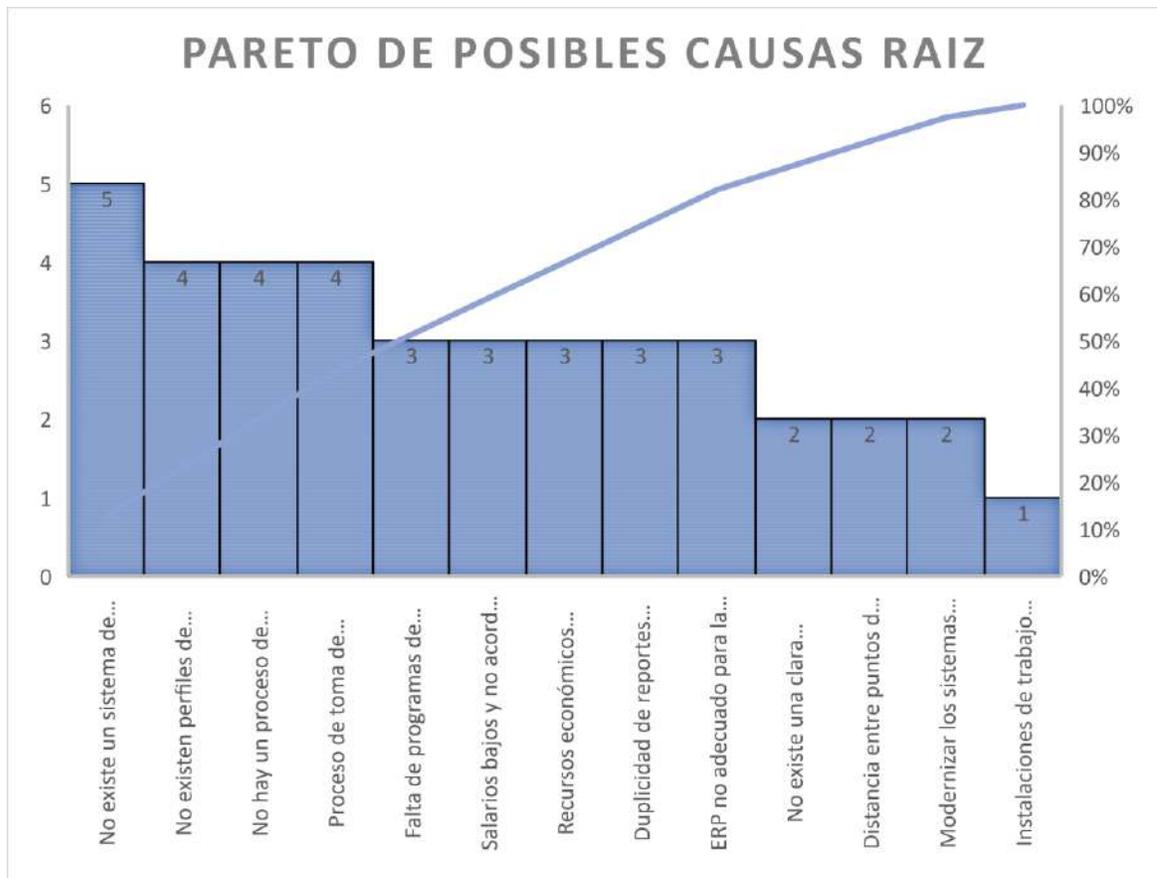


Figura 3.5. Pareto de frecuencias de causas raíz para el análisis de Causa-Efecto. Fuente: Creación propia (2018).

A continuación, se muestra el diagrama de acusa efecto para la problemática central de Protección del Concreto:

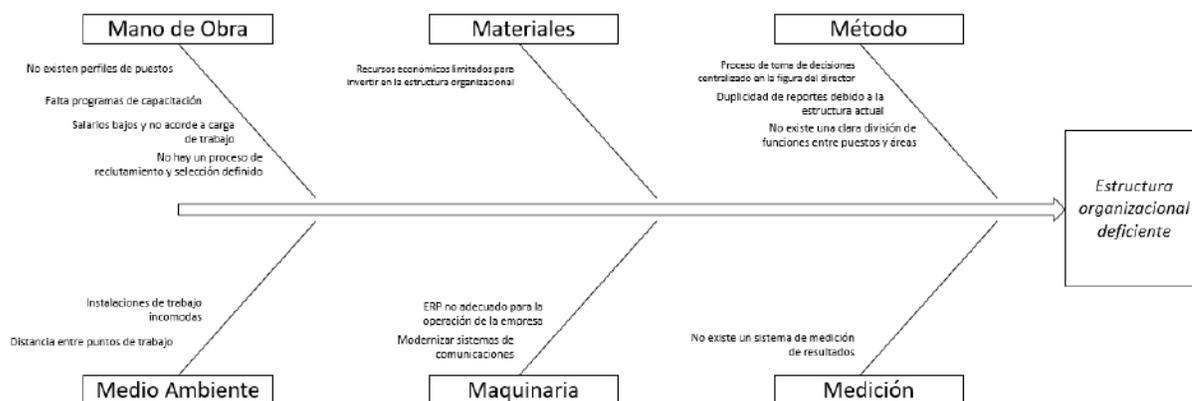


Figura 6. Diagrama de Causa-Efecto para la problemática central en Protección del concreto.

Fuente: Creación propia (2018).

A continuación, se procedió a realizar el análisis de prioridad de las causas raíz, mediante la aplicación de una matriz de priorización. En la siguiente tabla se muestran los resultados de la matriz sumativa de las causas raíz:

	Matriz Sumativa						
	Costo	Tiempo	Impacto en el Problema	Viabilidad Técnica	Efecto a largo plazo	Total Fila	% Integral
Mano de Obra	0.0086	0.0170	0.0055	0.0078	0.0067	0.0457	4.57%
Materiales	0.0142	0.0363	0.0774	0.0056	0.0163	0.1498	14.98%
Método	0.1245	0.0220	0.2100	0.0244	0.2001	0.5810	58.10%
Medio	0.0005	0.0011	0.0020	0.0210	0.0281	0.0527	5.27%
Maquinaria	0.0034	0.0673	0.0021	0.0122	0.0475	0.1325	13.25%
Medición	0.0017	0.0089	0.0122	0.0109	0.0046	0.0384	3.84%
					<b>Total</b>	1.0000	

Tabla 3.14. Matriz sumativa de priorización de causas raíz. Fuente: Creación propia (2018).

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla anterior, es posible observar que la causa raíz con mayor porcentaje es el “Método”, categoría dentro de la cual mediante el análisis de causa efecto se identificaron tres áreas de oportunidad principales: proceso de toma de decisiones centrado en la figura del director, duplicidad de reportes derivados de la estructura organizacional actual y delimitación de funciones entre diferentes puestos y áreas.

## Conclusiones y Recomendaciones

Con base en los resultados del análisis específico, a continuación, se enuncian las siguientes recomendaciones para afrontar las áreas de oportunidad más importantes encontradas:

- Definir una nueva estructura organizacional acorde a las necesidades actuales de la organización, que facilite los canales de comunicación entre los diferentes miembros y departamentos.
  - a. Esta estructura deberá estar basada en alguna metodología que permita establecer una sola línea de dirección, pero siempre incorporando ambas partes (Administración y Operaciones), debido a que estas son parte intrínseca de la organización como empresa familiar.
  - b. Establecer cabezas de departamentos clave, con el fin de disminuir la dependencia de la dirección para la toma de decisiones cotidianas dentro de la operación de la empresa.
  - c. Definir claramente las responsabilidades de cada puesto y departamento, con el fin de facilitar la comunicación entre estos y mejorar su desempeño operativo.
- Establecer un sistema de reporte de resultados basado en indicadores para la medición del rendimiento de la organización (*Balanced Scorecard*).

**RESULTADOS Y PROPUESTAS PARA LA GESTION DEL CAMBIO**

En este capítulo, se muestran y discuten los resultados de los análisis realizados en los apartados anteriores. Asimismo, se presenta una serie de propuestas para encaminar el cambio en la organización, con base en la Visión Compartida propuesta por Senge (2001) y el modelo de ocho pasos para el cambio propuesto por Kotter (2008).

#### 4.1 Resultados del Diagnostico Organizacional

##### Resultados del Análisis Preliminar

Los resultados del análisis preliminar fueron agrupados en cuatro diferentes categorías, con el fin de facilitar su análisis en las siguientes etapas del diagnóstico. Las categorías asignadas fueron: Organización, Administración y Finanzas, Producción y Ventas, tal como se muestra en la Tabla 4.1:

Organización	Administración y Finanzas	Producción	Ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados manifiestan un claro reconocimiento como única autoridad al Director General, sin importar la estructura jerárquica existente.</li> <li>- Todas las decisiones de la empresa, incluso a nivel operativo, son tomadas por el director general: la información e instrucciones fluyen de manera unidireccional descendente.</li> <li>- El organigrama publicado en el sitio web no coincide con el organigrama real.</li> <li>- No hay un proceso establecido para el reclutamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa no cuenta con un esquema de reportes financieros recurrentes y confiables.</li> <li>- No se cuenta con indicadores de eficiencia y rentabilidad debidamente establecidos (KPI's).</li> <li>- El ERP implementado no cubre la totalidad de las necesidades de información de la empresa.</li> <li>- No se lleva un control adecuado del presupuesto de egresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se lleva un registro confiable de los proyectos que la empresa ha ejecutado.</li> <li>- No se lleva un registro de los desperdicios y mermas de materiales en los proyectos.</li> <li>- El control de los almacenes de proceso (proyectos) recae sobre el supervisor (residente), por lo que resulta poco confiable.</li> <li>- No se lleva un control del coste de los proyectos.</li> <li>- No se lleva un control adecuado de los almacenes de materias primas (locales y de proceso).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa no cuenta con un departamento de ventas establecido.</li> <li>- La labor de venta recae únicamente sobre el director general.</li> <li>- El catálogo de productos y servicios publicado se encuentra desactualizado.</li> <li>- El seguimiento a las ventas de clientes nuevos es deficiente.</li> </ul>

y la selección del personal. – No existen manuales, procedimientos o políticas establecidos para la empresa. – No existen políticas establecidas en materia de seguridad e higiene en la empresa. – No existe una clara división de funciones entre los diferentes departamentos de la empresa.			
--	--	--	--

Tabla 6. Resultados del análisis preliminar. Fuente: Creación propia (2018).

### Resultados del Análisis Integral y Especifico

Los hallazgos del análisis integral realizado a la organización fueron agrupados de acuerdo a cinco categorías que corresponden a los apartados de este capítulo: análisis de la información financiera, análisis del propósito y visión de la empresa, análisis FODA, análisis de clima laboral y aplicación de modelo de gestión. A continuación, se presentan en la tabla 4.2 los hallazgos de las categorías antes mencionadas:

<b>Información Financiera</b>	<b>Propósito y visión de la empresa</b>	<b>FODA</b>	<b>Clima Laboral</b>	<b>Modelo de Gestión</b>
-	El apego del discurso de misión al modelo de David es bajo, esto quiere decir que la misión actual de la organización no cumple con transmitir los	La calificación de 3.55 en la matriz SFAS muestra que la organización se encuentra dentro del promedio de la industria en cuanto a	Existe una discrepancia entre el ambiente organizacional visto desde el punto de vista de los directivos y el de los miembros de la organización,	Existen tres áreas de oportunidad claves de acuerdo al análisis comparativo con el modelo de gestión: procesos,

	elementos básicos de un discurso modelo.		incluso en posiciones clave.	responsabilidad social empresarial y capital humano.
--	--	--	------------------------------	--

Tabla 7. Resultados del análisis integral. Fuente: Creación propia (2018).

### Resultados del Análisis Específico

Como se ha mencionado anteriormente, de la matriz sumativa obtenida del análisis de causa-efecto realizado a Protección del Concreto, se obtuvo que la causa raíz con el puntaje más elevado es el Método, y de la matriz de afinidad se obtuvo las siguientes causas:

<b>Método</b>
Proceso de toma de decisiones centralizado en la figura del director
Duplicidad de reportes debido a la estructura actual
No existe una clara división de las funciones entre puestos y áreas

Tabla 8. Causas raíz referentes al Método. Fuente: Creación propia (2018).

## **4.2 Discusión de Resultados**

Con base en los resultados de los tres niveles de análisis del diagnóstico organizacional, es posible observar tres comunes dentro de las problemáticas centrales que *Protección del Concreto* presenta en su contexto actual: carece de formalización de sus procesos administrativos y operativos, la toma de decisiones está centralizada en la figura del director general y la diferencia significativa entre la estructura organizacional propuesta por la organización y la implementada en las operaciones cotidianas.

Es propio de las empresas familiares el depender de la figura del emprendedor en las etapas iniciales del ciclo de vida de la organización (Villafranco, 2015), sin embargo es parte del reto que este tipo de organizaciones enfrentan cuando llegan a ciertas condiciones en el que necesitan diversificar su estructura con el fin de poder dar el siguiente paso hacia la madurez de la empresa. La profesionalización se traduce en que las personas que integran la empresa se adapten a un enfoque más empresarial que familiar. De manera que profesionalizar una empresa implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio, bajo esquemas de

eficacia, sin perder su carácter familiar (Hernandez y Portillo, 2016). En la fase de expansión formalización se presenta como reto la profesionalización del negocio y sus relaciones con el propietario, la planeación estratégica, los sistemas y políticas organizacionales, los recursos tecnológicos y sistemas de información; además de caracterizarse por una estructura organizativa funcional. En la fase de madurez, las empresas buscando fortalecer su profesionalización hacen énfasis en crear la estructura organizativa de acuerdo con este proceso, por eso trabajan en función de tener una estructura divisional, formal y profesionalizada.

De los comentarios hechos durante las entrevistas a los directivos, la falta de formalidad de los procesos va de la mano de la centralización de la toma de decisiones: esta se da por la falta de confianza del director general hacia su equipo de trabajo. Y esta desconfianza es reflejada en el resultado del análisis de clima laboral, donde los empleados mencionan que existe una discrepancia entre el discurso de los directivos y la forma en que se llevan a cabo las operaciones diarias.

#### **4.3 Propuesta de cambio**

De acuerdo con David (2013), ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción comfortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de administración estratégica puede imponer cambios importantes a los individuos y procesos. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil.

Es por estos motivos que, para el caso de *Protección del Concreto*, se propone una estrategia de cambio en dos etapas: en primera instancia, centrada en la visión compartida, basado en las ideas de Senge (1998), quien menciona que la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Para lograr esta implantación de la visión compartida en la organización, la estrategia

para el cambio se basará en el modelo propuesto por Kotter (2000), en donde propone un esquema de 8 pasos para implantar esta visión y fijarla en la organización; posteriormente, el cambio debe converger en acciones contundentes que impacten en el desempeño organizacional y económico de la empresa, por lo que se toman como base los hallazgos del análisis FODA-SFAS y FODA-Estrategias para establecer una serie de acciones las cuales puedan mostrar el efecto del cambio en la organización.

#### Procedimiento para el cambio estratégico: Aplicación del modelo de ocho pasos de Kotter

A continuación, se describirá de manera detallada las actividades que se realizarán en la organización para la aplicación del modelo para la gestión del cambio de ocho pasos propuesto por Kotter (2000):

Los participantes en esta etapa del proceso de cambio son los mismos que integran el equipo de agentes internos de la organización, divididos en los grupos propuestos en el capítulo 2 (ver Tabla 2.1), en cada paso del método se señalan los participantes que tomarán acción.

#### Paso 1: Cree sentido de urgencia

Dada la dependencia que muestra la empresa al Director General, se definió iniciar el cambio con él a partir de dos sesiones de coaching. La primera sesión será sobre la visión y en la segunda sesión se hablará del liderazgo que necesita la empresa para lograr esa visión.

Participantes: Grupo 1

#### *Sesión 1: Visión*

Objetivo de la sesión: Se busca conocer a la empresa por medio de la visión del dueño.

Introducción: La primera sesión comenzará con la presentación de los hallazgos más importantes en la empresa resaltando las potenciales amenazas y los escenarios que muestran lo que podría suceder en el futuro en caso de permanecer en el estado actual.

Desarrollo: Con el objetivo de conocer la percepción del propio dueño respecto a su empresa se propone aplicar la rueda de la vida en donde él pueda plasmar las áreas que integran su empresa, su grado de satisfacción actual respecto a ellas y su grado de satisfacción deseado; así como determinar el punto palanca y el punto de impacto para establecer un antecedente para las victorias tempranas, y el área prioritaria en la atención del proyecto (el área en la cual al mejorar impacta en más áreas de la organización).

Tarea para la siguiente sesión:

El dueño deberá identificar a los agentes de cambio que por su posición jerárquica o por sus relaciones deben estar involucrados en este cambio. Se recomienda tener en cuenta que no se trata de las personas que le caigan bien, o con los que se lleve mejor. Son los que se requirieren para hacer el cambio, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.

*Sesión 2: ¿Qué liderazgo necesita la empresa para lograr esa visión?*

Objetivo de la sesión: Se busca sensibilizar al dueño sobre el liderazgo personal y de su equipo para alcanzar la visión.

Introducción: Resumen de la sesión anterior. Solicitar al dueño la identificación de los agentes de cambio (tarea de sesión anterior).

Desarrollo: Para ayudar al dueño a tener una idea clara sobre las necesidades de liderazgo requeridas en la organización se realizarán una serie de preguntas basadas en las necesidades de liderazgo halladas durante el análisis integral.

Tarea: Invitar a los agentes de cambio al taller de visión.

Paso 2: Forme una poderosa coalición y Paso 3 Crear una visión para el cambio

*Taller de visión*

Objetivo de la sesión: Se busca crear una visión conjunta entre el dueño y los agentes de cambio.

Participantes: Grupo 1 y Grupo 2

Introducción: El taller inicia con la bienvenida por parte del dueño en la cual se resalte la importancia del taller ante la situación actual de la empresa, lo que se quiere a futuro y el rol que juegan ellos, los agentes de cambio, para el logro de ese futuro deseado y el compromiso bilateral que adquiere en este proceso de cambio. Para que los agentes de cambio puedan entender el porqué de este taller se presentarán los resultados del diagnóstico. Se dará espacio de análisis, reflexión y compartición de los resultados del diagnóstico.

Desarrollo: Realizar la dinámica de visión, se expondrá el significado de la visión compartida. Se continuará con la exposición de resultados y definición de una respuesta consensuada por cada pregunta, a partir de las respuestas se redactará la visión de la empresa. Para finalizar la actividad de manera individual los participantes contestarán el cuestionario 4 (ver anexo), definirán como equipo las estrategias que los llevarán a la visión y asignarán un responsable por estrategia.

Tarea: Compartir la visión con sus equipos de trabajo, lo que se significa, lo que se busca y responde abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente. Elaborar un plan de implementación para la estrategia correspondiente.

#### Paso 4: Comunique la visión

Participantes: Grupo 1 y Grupo 2

Para lograr un caso de éxito se necesita ser asertivo en la comunicación, se comenzará por:

Compartir la visión con sus equipos de trabajo por los medios que favorezcan su comprensión, lo que significa, lo que se busca y comenzar a involucrar la pregunta en la toma de decisiones: ¿Esto nos lleva a la visión?

Predicar la visión con el ejemplo: ¿Mi actuar lleva a la visión? ¿Reflejo los valores de la organización?

El plan de implementación de la estrategia, realmente ¿me lleva a la visión?

Bitácora de comentarios y observaciones del equipo de trabajo con el que interactúan los agentes de cambio (preocupaciones, ideas, estrategias, líneas de acción, posibles obstáculos o resistencias, etc.)

Paso 5: Elimine los obstáculos y Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

En estas etapas se busca identificar los posibles obstáculos que surgen de la gestión de un cambio, en este caso de la implementación de una visión, es muy importante eliminar los posibles obstáculos y no frustrarse en el camino, por lo que se propone el siguiente taller.

Participantes: Grupo 1 y Grupo 2

*Taller de estrategias*

Este taller tiene como objetivo compartir las experiencias de la compartición de la visión y establecer un plan maestro para la implementación de las estrategias.

Introducción: Insumos para el taller plan de implementación para la estrategia correspondiente y bitácora de comentarios y observaciones del equipo de trabajo.

Desarrollo: Elementos a trabajar en el taller

- Experiencias al compartir la visión con los equipos de trabajo
- Identificar posibles obstáculos comentados por los equipos de trabajo.
- ¿Cómo podemos mejorar la transmisión y apropiamiento de la visión?
- Presentación de los planes de implementación de las estrategias
- Identificar victorias tempranas
- *Milestones* entre las estrategias
- Requerimientos de otras áreas o estrategias
- Elaboración del plan maestro de implementación
- Identificación de proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que son críticos del cambio.
- Establecimiento de mecanismos de reconocimiento de logro de objetivos.
- Establecimiento del seguimiento a la implementación y herramientas de control que definan los agentes de cambio, como:

- Lecciones aprendidas
- Casos de éxito
- Mapas de conocimiento

#### Paso 7: Construya sobre el cambio

Al estar en continuo movimiento durante la gestión del cambio se crean situaciones no contempladas, motivo por el cual es de suma importancia entender que se puede y se debe ir respondiendo a cada una de manera que se va construyendo el camino hacia la implementación del cambio; la aplicación de la herramienta de lecciones aprendidas ayudará a enfocarse en el camino cada vez que se logra una victoria temprana.

Participantes: Grupo 1 y Grupo 2

#### Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Participantes: Grupo 2 y Grupo 2

Con base en el seguimiento a la implementación, y sus herramientas de control que permitan la adquisición, almacenamiento, compartición, aplicación y protección del conocimiento, con el objeto de mejorar la capacidad de las organizaciones en pro del logro de su visión, se harán y difundirán informes anuales que permitan evidenciar los logros obtenidos en ese año, los ideales de la empresa. En este informe se reconocerán las contribuciones del personal que hacen realidad la visión.

#### Estrategias para el Cambio

Soriano (2018) menciona que el cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía. Para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización. Una organización no puede estar segura de que su estrategia ha producido una o varias ventajas competitivas útiles hasta que los competidores se han retirado o fracasado en su intento por imitar la estrategia.

Con base en estas premisas, se propone el siguiente esquema de estrategias para el cambio en la organización, partiendo del análisis de estrategias mediante la matriz FODA-Estrategias, el cual se presenta a continuación:

		Fortalezas (S)		Debilidades	
		S1	Calidad de sus productos	W1	Estructura organizacional
		S2	Lideres en la industria	W2	Estructura financiera
		S3	Conocimiento del mercado	W3	Crecimiento desordenado
		S4	Variedad de productos	W4	Proceso de almacenes
		S5	Conocimiento de la industria por parte de la direccion	W5	Políticas de precios
Oportunidades (O)		Estrategias (SO)		Estrategias (WO)	
O1	Incremento en la zona geografica de influencia	SO1	Estrategia de incursion al mercado de infraestructura energetica de la region (S3, S5, O1, O3, O4)	WO1	Fortalecer la estructura organizacional y financiera para poder incrementar su influencia en la region y entrar en nuevos mercados (W1, W2, W3, O1, O3, O4)
O2	Nuevos proveedores con mismo nivel de calidad	SO2	Incrementar el catalogo de productos y sistemas a ofrecer (S1, S4, S5, O2)	WO2	Implementacion de un sistema de control de almacenes que permita eficientar el espacio actual e introducir nuevos productos (W4, O2)
O3	Nuevos proyectos de mayor envergadura	SO3	Fortalecer la presencia en el sector turismo en la region (S3, S5, O1, O5)	WO3	Establecer politicas de precio las cuales permitan ofrecer condiciones favorables para el incremento del catalogo de productos (W5,O2)
O4	Entrar a nuevos mercados (energia)	SO4		WO4	Implementacion de controles y medicion por indicadores con el fin de fortalecer la administracion de los proyectos con el fin de mejorar el desempeno de la empresa en los proyectos (W1, W3, O3)
O5	Inversion en el sector turismo que es su principal mercado	SO5	-	WO5	-
Amenazas (T)		Estrategias (ST)		Estrategias (WT)	
T1	Nuevos productos de precio mas bajo menor calidad	ST1	Impulsar una campana publicitaria enfatizando la relacion precio-calidad de los productos y la experiencia en el mercado de la empresa (S1, S3, S4, T1, T3)]	WT1	Con base en WO1, promover a la empresa como una opcion solida en el mercado (W1, W2, T1, T2, T3)
T2	Dumping de precios en concursos	ST2	Aprovechar las relaciones del director con actores importantes para fortalecer la posicion de la empresa ante incertidumbre por los cambios politicos que se avecinan (S5, T4, T5)	WT2	
T3	Nuevos competidores	ST3		WT3	
T4	Sucesion de gobierno federal	ST4		WT4	
T5	Desaceleracion de la industria	ST5		WT5	

Tabla 9. Matriz FODA-Estrategias. Fuente: Creación propia (2018).

De esta matriz, se pueden extraer a manera de resumen las siguientes estrategias *core* sobre las cuales se basará el cambio estratégico de la empresa:

- Renovación de la estructura organizacional, haciéndola funcional y adaptándola a las necesidades actuales de la operación.
- Implementación indicadores para medir y controlar el proceso administrativo y la operación de la empresa.

A continuación, se describirá a detalle las actividades sugeridas para llevar a cabo la implementación de las estrategias mencionadas anteriormente:

### Estrategia 1: Renovación de la estructura organizacional

De acuerdo con la información presentada anteriormente, la estructura organizacional de *Protección del Concreto* resulta poco funcional. Dentro de las estrategias para el cambio, se propone una modificación de la misma, con base en las necesidades de la empresa. A continuación, se presenta la propuesta del nuevo organigrama en la figura 4.1:

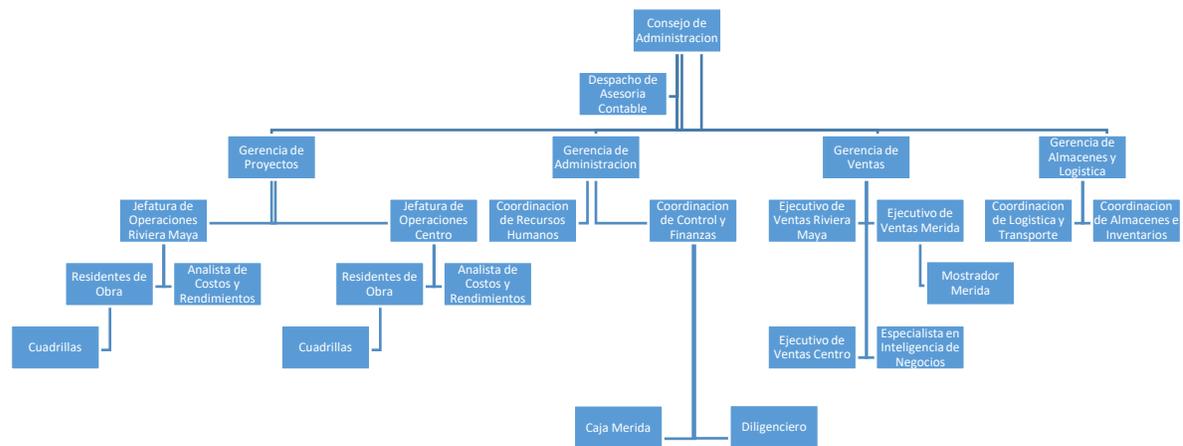


Figura 7. Organigrama propuesto para Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018).

Se propone la creación de un consejo de administración, como fundamentos para el futuro establecimiento de un gobierno corporativo tal como menciona Wheelen (2007) como una estrategia para la formalización de la administración de la organización.

De igual manera, se mantiene la estructura organizacional simple propuesta por Wheelen (2007), con adecuaciones para fortalecerla y diversificar el trabajo y las tareas en la organización. La creación de los puestos de nivel coordinación/jefatura se propone con el fin de establecer una línea de mandos medios que faciliten el flujo de las operaciones de la organización.

La creación del departamento de Logística y Transporte se da con base en las necesidades detectadas durante la descripción de la problemática de la organización, con la finalidad de facilitar retirarla responsabilidad a la parte de operaciones acerca de la logística de la transportación de insumos y personal, así como la gestión y control de los almacenes e inventarios.

Dentro del departamento de Administración, se propone la división de las tareas con base en la información del análisis organizacional: por una parte, una coordinación encargada de administrar todo lo referente a el recurso humano y por otro lado una coordinación que se encargue de la administración interna de las finanzas de la organización.

En el departamento de ventas, se propone la creación de los puestos de Ejecutivos de ventas y Especialista en Inteligencia de Negocios. Los primeros, tendrán la responsabilidad de dar el seguimiento adecuado a las necesidades de los clientes, el servicio post venta y la prospección de nuevos clientes. El Especialista en Inteligencia de Negocios se encargará del procesamiento y análisis de los datos recabados de las relaciones de la organización con clientes y proveedores, con el fin de proponer ventajas competitivas actualizadas para la empresa.

## Estrategia 2: Implementación de controles e indicadores

Con base en lo propuesto por Kaplan y Norton (1992), se propone la implementación de la metodología denominada *Balanced Scorecard* mediante la cual se espera mantener un control sobre las operaciones y la administración de la empresa.

Los indicadores iniciales se proponen con base en los resultados del análisis organizacional, sin embargo, se deja abierta la revisión de estos indicadores y su efectividad, al final de cada ejercicio anual de operación.

El mapa estratégico para el cambio en Protección del Concreto se muestra en la figura 4.2 a continuación:

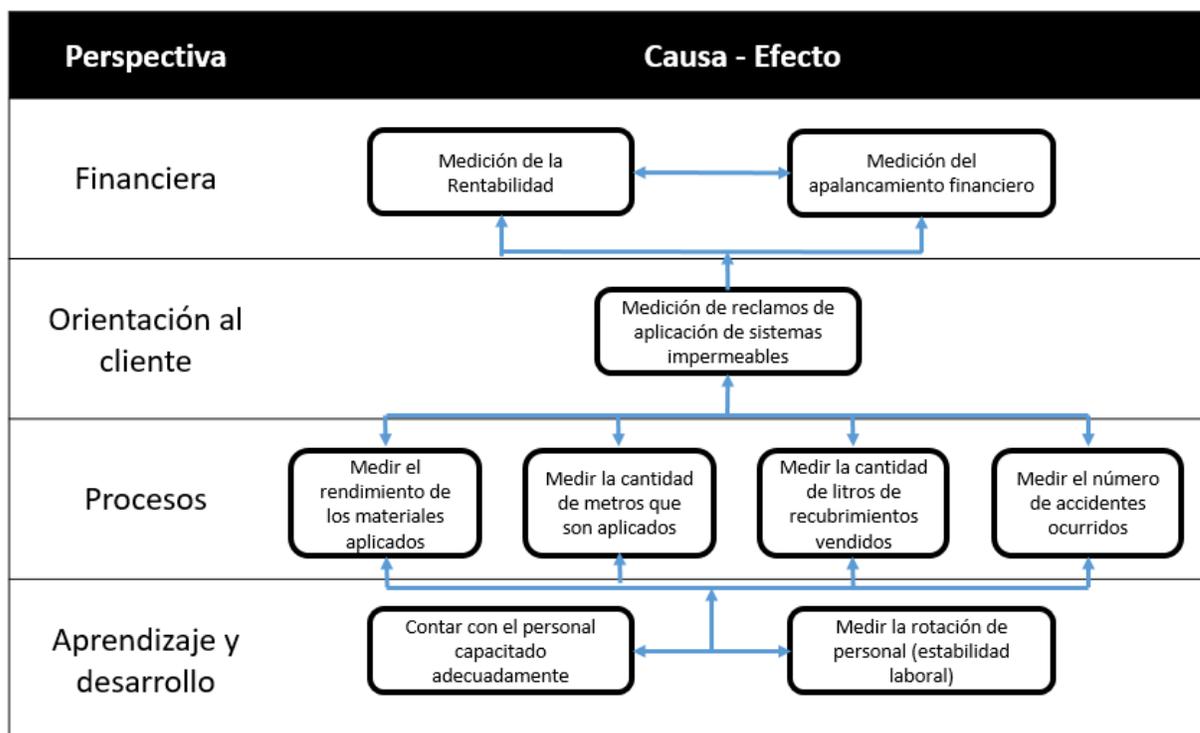


Figura 8. Mapa de estrategias. Fuente: Creación propia (2018).

Enseguida, se presentan los indicadores propuestos con su respectiva descripción en la tabla 4.5:

Perspectiva	Indicador	Descripción del indicador	Forma de calculo	Límites críticos	Periodicidad de la revisión	Unidad del indicador
Procesos	Metros cuadrados de aplicación	Número de metros cuadrados aplicados durante el periodo	Sumatoria de metros cuadrados aplicados durante el periodo	Mínimo: 1500 (p.e.) Máximo: N/A	Trimestral	m <sup>2</sup>
Procesos	Litros de recubrimiento vendido	Numero de litros de cualquier recubrimiento vendido durante el periodo	Sumatoria de litros vendidos durante el periodo	Mínimo: 10000 (p.e.) Máximo: N/A	Trimestral	lt
Procesos	Accidentabilidad	Número de accidentes de trabajo en el periodo	Sumatoria de los accidentes sufridos en obras durante el periodo	Mínimo: 0 Máximo: 1	Trimestral	N/A
Financieros (*)	Utilidad de la TPU	Promedio de las utilidades de las TPU's de proyectos activos	Sumatoria de porcentajes de utilidad entre número de TPU's activas	Mínimo: 8.5 (p.e.) Máximo: 35.0 (sector)	Trimestral	%
Financieros (*)	Utilidad de comercialización	Promedio de las utilidades de los productos comercializados	Sumatoria de porcentajes de utilidad entre cantidad de productos.	Mínimo: 8.5 (p.e.) Máximo 35.0 (sector)	Trimestral	%
Financieros (*)	Apalancamiento financiero	Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en los proyectos activos	Deuda entre activo invertido	1:5 (dirección)	Trimestral	N/A
Financieros (*)	Cobranza	Relación entre cartera por vencer en el periodo y la cartera recuperada	Monto de cartera recuperado entre monto recuperable	85% (dirección)	Trimestral	%
Cliente y mercado	Metros aplicados rechazados por el cliente	Porcentaje de metros aplicados rechazados del cliente	Metros rechazados por el cliente entre metros totales del proyecto	Mínimo: 0 Máximo: 5%	Trimestral	%
Cliente y mercado	Litros de recubrimiento rechazados por el cliente	Litros rechazados/reclamados por el cliente	Litros rechazados por el cliente entre litros vendidos en el periodo	Mínimo: 0% Máximo: 5%	Trimestral	%

Cliente y mercado	Reclamaciones solucionadas	Porcentaje de reclamos atendidos en tiempo y forma durante el periodo	Numero de reclamos solucionados entre el número de reclamos totales	100%	Trimestral	%
Aprendizaje y mejora	Aplicadores capacitados	Porcentaje de aplicadores capacitados para el proyecto determinado	Sumatoria de promedios de aplicadores capacitados por proyecto entre el número de aplicadores totales	100%	Trimestral	%
Aprendizaje y mejora	Rotación de aplicadores	Índice de rotación de personal	$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$ <p>A= Número de personas contratadas en el periodo  D= Personas de baja en el periodo  F1= Número de trabajadores al inicio del periodo  F2= Número de trabajadores al final del periodo</p>	30% (sector)	Trimestral	%

Tabla 4.5. Balanced Scorecard para Protección del Concreto. Fuente: Creación propia (2018)

(\*) Los indicadores financieros fueron agregados a solicitud de la dirección de la empresa, con el fin de generar un indicador que permita conocer el rendimiento en términos de dinero de la organización.

### Dotación y selección de personal para el Cambio Estratégico

El cambio organizacional se valora con frecuencia en función de su capacidad para utilizar eficientemente los recursos materiales y humanos disponibles (Zimmermann, 2000). Para llevar a cabo las estrategias de cambio antes mencionadas, se requiere trabajar con el recurso humano de la empresa en dos vías:

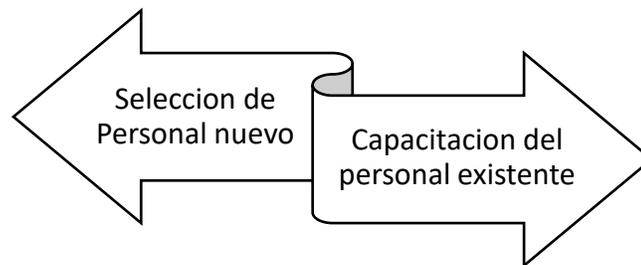


Figura 4.3. Estrategia en dos vías para la selección de personal. Fuente: Creación propia (2018).

#### ***Selección de personal nuevo***

El personal nuevo que se integre al proyecto de cambio de la empresa debe ser seleccionado cuidadosamente. Para esto, dentro del marco de la estrategia 1, se propone el desarrollo de perfiles integrales de puesto, donde se describa las funciones y tareas específicas de cada puesto, sus alcances y limitaciones, así como las relaciones con los otros departamentos y el entorno de la empresa.

Wheelen (2007) menciona que, Para implementar estrategias de crecimiento, es necesario contratar y capacitar personal nuevo. Es necesario encontrar personas experimentadas con las destrezas necesarias para ser promovidas a puestos administrativos creados recientemente.

#### ***Capacitación de personal***

Una forma de implementar la estrategia de negocios de una empresa, con un bajo costo general, es a través de capacitación y desarrollo. El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que estos lograr que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa.

Para el caso de Protección del Concreto se propone evaluar las aptitudes de los miembros actuales con el fin de conocer si son aptos para los puestos y funciones nuevas dentro del organigrama, una vez sucedido esto, se procederá con un plan de capacitación para el personal en su nuevo puesto y funciones. Al igual que en la estrategia de selección de personal, se requiere partir de los perfiles de puesto para establecer el plan de capacitación del personal.

### ***Evaluación de aptitudes del personal***

Para conocer si el personal que ocupara los nuevos cargos propuestos se encuentra apto para el puesto, ya sea por medio de promoción interna o contratación externa, se presenta la necesidad de evaluar si este cumple con las características necesarias de acuerdo con los perfiles de puesto.

Se propone contar con la asesoría de una consultoría especializada en materia de recursos humanos, para que estos se encarguen de la selección y aplicación de las pruebas para todo el personal que ocupe los nuevos cargos.

## **4.4 Conclusiones del Diagnostico Organizacional**

A continuación, se enuncian a manera de conclusiones finales del análisis los siguientes argumentos provenientes de la reflexión de las situaciones expuestas en el trabajo:

- Protección del concreto es una empresa joven, con un crecimiento acelerado en la última década, que cuenta con una posición competitiva favorable en el sector donde se desempeña.
- La estructura organizacional simple propuesta por Burke (2008) es la que se adapta a las condiciones actuales de la empresa, sin embargo, esta debe considerar otras opciones debido al crecimiento acelerado y la incursión en otros mercados.
- El centro de gravedad en la cadena de valor de la empresa radica en la actividad de compra de insumos y materias primas, ya que es ahí donde obtiene sus principales ventajas competitivas.

- De manera general, se observa que Protección del Concreto es una empresa sólida en muchos de los factores y fuerzas que influyen en su ambiente externo.
- Los factores económicos y políticos influyen en gran medida el crecimiento de la empresa, ya que pueden limitar o favorecer la asignación de proyectos de gran envergadura que le permitan tener un crecimiento importante a la empresa.
- En términos de competencia, la empresa se encuentra posicionada sólidamente, lo cual le ofrece una estabilidad importante.
- La calidad de los insumos y productos que la empresa ofrece a sus clientes se convierte en una debilidad ante la llegada de otros materiales que, aunque se consideran de calidad inferior, su bajo costo desplaza rápidamente a los que la empresa ofrece a los clientes.
- De implementarse el cambio, si no se crea una conciencia de visión compartida en la organización, la resistencia al cambio generada por la interacción de todas las fuerzas (visiones) será muy elevada, lo que dificultará el proceso de cambio, como menciona Senge (2006).
- La implementación del *Balanced Scorecard* es una herramienta clave para el logro de los objetivos estratégicos en la empresa, ya que permitirá medir de manera puntual si se han cumplido las metas de cada una de las estrategias bajo las diversas perspectivas de la organización, tal como mencionan Kaplan & Norton (2003).

Los siguientes argumentos se enuncian como propuestas para complementar los hallazgos encontrados durante la realización del trabajo, al igual que como complemento de algunos puntos específicos del mismo:

- Se propone un estudio posterior a la implementación de este *Balanced Scorecard* con el fin de medir la efectividad de los indicadores propuestos para la empresa.

- De igual manera, se propone un estudio acerca del impacto que tiene la implementación del BSC en la visión de los colaboradores sobre la empresa y sus estrategias para el logro de los objetivos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Burke, W. (2008). *Organization Change: Theory and Practice* . Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Colli, G. (2017). Material de clase para la asignatura Diagnostico Organizacional. Merida, Mexico: Universidad Autonoma de Yucatan.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- De la Mata, G. (2014). *¿Cómo construir una visión compartida en tu equipo u organización? (segunda disciplina de Peter Senge)*. Retrieved from Innovation for Social Change: <http://innovationforsocialchange.org/claves-para-construir-una-vision-compartida-en-tu-proyecto-u-organizacion/>
- Dutta, A. (n.d.). *Management Control Systems: Text and Cases*. Jaico Publishing House.
- Fleitman, J. (1999). *Evaluacion integral para implantar metodos de calidad: como elaborar un diagnostico para solucionar problemas e incrementar las ventas*. Mexico: PAX.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2005). *Guia para el buen gobierno en la empresa familiar*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
- Ishikawa, K. (1989). *Introduction to Quality Control*. Chapman & Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Harvard Bussiness School Press.
- Kotter, J. (2000). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghosal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pereira, C. (2014). Clima Laboral y Servicio al Cliente: Estudio realizado en hospitales de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango. *Tesis en opcion al grado de Licenciado en Psicologia Industrial*. Universidad Rafael Landivar.
- Rodriguez, R., & Tinoco, C. (2004). Evaluacion del enunciado de la mision del negocio segun la metodologia de Fred David en una muestra de bancos venezolanos y su relacion con el desempeno financiero de los mismos. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 4, 127-145.
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina: el arte y la practica de una organizacion abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P., Roberts, C., & Ross, R. (2006). *La quinta disciplina en la practica: estrategias y herramientas para construir la organizacion abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Torres-Aranda, L. (2012). Herramientas de apoyo a la gestion del Cambio Organizacional en un sistema de Lean Manufacturing. *Tesis para optar al grado de Maestro en Ingenieria*. Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Valdez, S. (2005). *Diagnostico Empresarial: Metodo para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. Mexico: Trillas.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos*. México: Pearson.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestion del Cambio Organizacional: Caminos y Herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
-

## ANEXO 1 PROGRAMA DE TRABAJO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Plan de trabajo - Proyecto IPC						
No.	Actividad	Responsable	Lugar	Duración	Fecha de inicio	Fecha de fin
<b>1 PLANEACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>						
1.1	Definir empresa en la cual se va a trabajar	RLEON	FCA	7 días	2/5/2018	2/11/2018
1.2	Establecer contacto con la empresa	RLEON	FCA	7 días	2/12/2018	2/18/2018
1.3	Establecer alcance y objetivo del diagnóstico organizacional	RLEON	FCA	5 días	2/19/2018	2/23/2018
1.4	Establecer programa de trabajo para el Diagnóstico preliminar	RLEON	FCA	10 días	2/24/2018	3/6/2018
1.5	Revisión de información documental sobre Diagnóstico Organizacional	RLEON	FCA	10 días	3/7/2018	3/16/2018
<b>2 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR</b>						
2.1	Solicitar a la empresa información documental	RLEON / ASALGADO / LNIETO	IPC	20 días	3/17/2018	4/5/2018
2.2	Recopilar información sobre creación de la empresa	RLEON / SBAUTISTA	IPC / FCA	5 días	4/6/2018	4/10/2018
2.3	Recopilar y analizar información sobre Filosofía de la empresa	RLEON	IPC / FCA	5 días	4/11/2018	4/15/2018
2.4	Programar entrevistas	RLEON / LNIETO	IPC	1 día	4/16/2018	4/16/2018
2.5	Verificar información de página de internet	RLEON	FCA	1 día	4/16/2018	4/16/2018
2.6	Realizar las guías de entrevista focalizada	RLEON	FCA	5 días	4/17/2018	4/21/2018
2.7	Realizar entrevistas	RLEON	IPC	10 días	4/22/2018	5/1/2018
2.8	Concentrar cédula de trabajo	RLEON	FCA	3 días	5/2/2018	5/4/2018
2.9	Agrupación de información y resultados para el Diagnostico Preliminar	RLEON	FCA	3 días	5/5/2018	5/7/2018
<b>3 DIAGNÓSTICO INTEGRAL</b>						
3.1	Definición de la metodología para el análisis integral	RLEON	FCA	3 días	5/8/2018	5/10/2018
3.2	Solicitud de información financiera	RLEON / LNIETO		10 días	5/11/2018	5/20/2018
3.3	Evaluación del propósito y la misión	RLEON SBAUTISTA	FCA	3 días	5/21/2018	5/23/2018
3.4	Aplicación de instrumento FODA	RLEON / TEAM	FCA	1 día	5/24/2018	5/24/2018
3.5	Evaluación del clima laboral	RLEON	FCA	7 días	5/25/2018	5/31/2018
3.6	Aplicación de modelo de gestión	RLEON	FCA	7 días	6/1/2018	6/7/2018
3.7	Agrupación de información y resultados para el Análisis integral	RLEON	FCA	2 días	6/8/2018	6/9/2018
<b>4 DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO</b>						
4.1	Identificar el problema específico	RLEON	FCA	10 días	6/9/2018	6/19/2018
4.2	Aplicar las herramientas seleccionadas	RLEON	FCA	20 días	6/19/2018	7/9/2018
4.3	Establecer sugerencias	RLEON	FCA	7 días	7/9/2018	7/16/2018
4.4	Elaborar informe de Diagnóstico específico	RLEON	FCA	7 días	7/16/2018	7/23/2018
<b>5 PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO</b>						
5.1	Diseño de propuesta de estrategias para el cambio	RLEON	FCA	15 días	7/23/2018	8/7/2018
5.2	Revisión con asesor de estrategias de propuestas para el cambio	RLEON	FCA	15 días	8/7/2018	8/22/2018
5.3	Elaboración de informe de propuestas para el cambio	RLEON	FCA	10 días	8/22/2018	9/1/2018
<b>6 INFORME FINAL DEL PROYECTO</b>						
6.1	Elaboración de informe final del proyecto	RLEON	FCA	30 días	9/1/2018	10/1/2018
6.2	Presentación de informe final del proyecto	RLEON	IPC	1 día	11/26/2018	-



## ANEXO 2 CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO PRELIMINAR

### Cuestionario para el diagnostico preliminar

Cliente: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Col: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ CP \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico \_\_\_\_\_

#### I. Perfil del empresario:

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años.

Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ años. Teléfono: \_\_\_\_\_

##### • Formación académica:

Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Preparatoria: \_\_\_\_\_ Licenciatura: \_\_\_\_\_ Posgrado:  X \_\_\_\_\_

Especificar licenciatura: \_\_\_\_\_

Especificar posgrado: \_\_\_\_\_

##### • Formación laboral:

Ultimas actividades realizadas:

1. Giro de la empresa: \_\_\_\_\_

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: \_\_\_\_\_ Funcionario: \_\_\_\_\_ Empresario: \_\_\_\_\_ otro: \_\_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

Actividades principales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ años

2. Giro de la empresa: \_\_\_\_\_

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: \_\_\_\_\_ Funcionario: \_\_\_\_\_ Empresario: \_\_\_\_\_ otro: \_\_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

Actividades principales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ años

3. Giro de la empresa: \_\_\_\_\_

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: \_\_\_\_\_ Funcionario: \_\_\_\_\_ Empresario: \_\_\_\_\_ otro: \_\_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

Actividades principales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ años

#### II. Perfil de la empresa:

- Razón social: \_\_\_\_\_

• Sector: Industria: \_\_\_\_\_ Comercio: \_\_\_\_\_ Servicio: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

• Objeto de la sociedad: \_\_\_\_\_

• Fecha de constitución: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ años

- Propósito de su actividad: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Propietarios principales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Ventas anuales: \$ \_\_\_\_\_

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

### Misión

---



---



---



---

### Visión

---



---



---



---

### Valores

#### Funcionamiento operativo

Total de trabajadores: \_\_\_\_\_

- Departamentos que operan las funciones de:

Ventas: \_\_\_\_\_  
(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Producción u operaciones: \_\_\_\_\_  
(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Finanzas: \_\_\_\_\_  
(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

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

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

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

- Relacionar los puestos que le reportan al:

Empresario o al ejecutivo jefe: \_\_\_\_\_

Primer nivel: \_\_\_\_\_

Segundo nivel: \_\_\_\_\_

Tercer nivel: \_\_\_\_\_

---

- **Situación geográfica:**

Número de establecimientos: \_\_\_\_\_ Tamaño: \_\_\_\_\_

Distancia entre ellos: \_\_\_\_\_

Medios de comunicación: \_\_\_\_\_

- **Historia de la empresa:** (como fue fundada, eventos principales, eventos financieros, etc)  
Escribir al reverso de la página.

- Afiliación a organismos empresariales:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_ Escasez de materia prima.

\_\_\_\_ Materia prima de mala calidad.

\_\_\_\_ Instalaciones deficientes.

\_\_\_\_ Escasez de mano de obra especializada.

\_\_\_\_ Equipo obsoleto.

\_\_\_\_ Infraestructura deficiente.

\_\_\_\_ Falta de inventarios.

\_\_\_\_ Mantenimiento inadecuado.

\_\_\_\_ Muchos desperdicios.

\_\_\_\_ Costos elevados.

\_\_\_\_ Orientación técnica inadecuada.

\_\_\_\_ Otros especifique: \_\_\_\_\_

- **Situación crediticia:**

Tiene contratado algún crédito? Sí \_\_\_ No \_\_\_

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

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

### III. INFORMACION PARA EL DIAGNOSTICO

#### Contabilidad

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

#### Presupuestos

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

#### Manejo de caja

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

**Manejo de créditos**

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

**Control de inventarios**

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

**Impuestos y obligaciones fiscales**

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

**Compras**

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

**Finanzas**

80	¿Conoce su flujo de efectivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
81	¿Analiza e interpreta sus estados financieros para orientar sus decisiones?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
82	¿Cuenta con los servicios de un experto en esta materia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

83	¿Sabe como invertir sus excedentes de efectivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
84	¿Sabe donde acudir para conseguir recursos baratos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
85	¿Obtiene los recursos que necesita a tiempo y al menor costo posible?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
86	¿Ha establecido la empresa objetivos de utilidades y retorno sobre la inversión para los próximos 5 años y ha formulado los planes para alcanzarlos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

### Mercadotecnia

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

### Planta y equipo

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

### Producción

119	¿Programa la producción en forma coordinada con las ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
120	¿Estipula el tiempo probable en que debe ejecutarse la producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
121	¿Revisa constantemente el progreso del trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
122	¿Cuenta con cuotas de producción por trabajador?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
123	¿Cuenta con informes regulares de producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
124	¿En un momento dado, puede contar con información oportuna sobre el volumen de producción en proceso y terminado?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
125	¿Se trabajan y aprueban las especificaciones para los productos antes de dar principio a la producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
126	¿Existe una persona responsable de la calidad final del producto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
127	¿Tiene control de mermas y desperdicios?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
128	¿Se instruye a los empleados en el control de las mermas y de los desperdicios?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
129	¿Cumple regularmente con las fechas de terminación del producto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
130	¿Ha estimado la cantidad de productos que vendiéndose cubren sus gastos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

131 ¿Se conocen los costos de mano de obra, materiales e Indirectos de sus productos? SI  NO

### Seguridad

132 ¿Revisa periódicamente que bienes están cubiertos por seguros?..... SI  NO

133 ¿Ha estudiado, de los seis últimos meses a la fecha, que riesgos existen en su compañía?..... SI  NO

134 ¿Están en vigor sus pólizas de seguros?..... SI  NO

135 ¿Se ha aplicado alguna norma preventiva en los últimos seis meses?..... SI  NO

136 ¿Se instruye a los obreros con respecto a la prevención de accidentes?..... SI  NO

137 ¿Cuentan sus obreros con equipo de seguridad adecuado?..... SI  NO

138 ¿Usan sus obreros su equipo de seguridad?..... SI  NO

139 ¿Convence a sus obreros de usarlos?..... SI  NO

140 ¿Ha establecido normas de higiene en los últimos seis meses?..... SI  NO

141 ¿Proporciona los medios necesarios para cumplir las normas de higiene?..... SI  NO

142 ¿Conoce usted el reglamento de Seguro Social sobre la seguridad Industrial?..... SI  NO

143 ¿He hecho simulacros de siniestros en el último año?..... SI  NO

144 ¿Sabe el personal que hacer en caso de emergencia?..... SI  NO

### Manejo de personal

145 ¿Entiende cada empleado su trabajo?..... SI  NO

146 ¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas? (Buena ventilación, iluminación, impermeabilización, etc.)..... SI  NO

147 ¿Se encuentran en buen estado y son suficientes las instalaciones sanitarias?..... SI  NO

148 ¿Conoce cada empleado el reglamento Interior de trabajo?..... SI  NO

149 ¿Disponen de espacio necesario para realizar su trabajo?..... SI  NO

150 ¿Realizan en forma continua sus actividades?..... SI  NO

151 ¿Hacen sugerencias los empleados?..... SI  NO

152 ¿Toma en cuenta sus sugerencias?..... SI  NO

153 ¿Existe algún sistema de Incentivos?..... SI  NO

154 ¿Usa relojes checadores o algún otro sistema eficiente para el control de la asistencia y la puntualidad de sus empleados?..... SI  NO

155 ¿La jornada laboral de sus empleados, generalmente se prolonga?..... SI  NO

156 ¿El tiempo extra está sujeto a previa autorización?..... SI  NO

157 ¿Proporciona capacitación permanente a sus trabajadores?..... SI  NO

158 ¿Se han definido las necesidades de capacitación y establecido metas específicas para este aspecto?..... SI  NO

159 ¿Existen medios para evaluar los resultados?..... SI  NO

160 ¿Usted se capacita permanentemente?..... SI  NO

161 ¿Se conocen las necesidades de personal a corto y largo plazo incluyendo las descripciones de habilidades y experiencias requeridas para la posición y especificación del trabajo?..... SI  NO

154 ¿Tiene la empresa el personal que necesita en cantidad y calidad?..... SI  NO

155 ¿Existe un elevado índice de rotación de personal?..... SI  NO

156 ¿Se conocen las causas de aquel?..... SI  NO

157 ¿Son los sueldos, salarios y prestaciones comparables con los de otras empresas similares en la zona?..... SI  NO

158 ¿Se ha establecido un método adecuado de calificación de méritos para determinar la base sobre la que se dan aumentos de salarios, dentro de los límites de cada posición?..... SI  NO

159 ¿Se ejerce adecuadamente la supervisión sobre los empleados?..... SI  NO

160 ¿Anima la compañía y da oportunidad a sus gerentes y supervisores de desarrollar sus habilidades personales y gerenciales?..... SI  NO

161 ¿Asegura las condiciones para que su personal sea más productivo?..... SI  NO

162 ¿Se conocen y aplican correctamente las técnicas de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante?..... SI  NO

### Organización de la empresa

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

### Información exterior

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

### Investigación y desarrollo

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

## **ANEXO 3 CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO PRELIMINAR POR FUNCIONES**

Guía para el diagnóstico preliminar y sondear la viabilidad de emprender uno más extenso con las metodologías y técnicas apropiadas.

### **Área de administración:**

- I. ¿Es baja la rotación de funcionarios?
- II. ¿Existen mecanismos de comunicación efectivos?
- III. ¿Están los empleados motivados?
- IV. ¿Los cargos están definidos correctamente?
- V. ¿La empresa usa conceptos de política empresarial y estrategia?
- VI. ¿Se pueden medir los objetivos de la compañía?
- VII. ¿Se hace planeación en todos los niveles?
- VIII. ¿Los gerentes saben delegar?
- IX. ¿Son efectivos los mecanismos de control?
- X. ¿Tiene una adecuada estructura orgánica?

### **Área de mercadeo, ventas y servicio:**

- XI. ¿Existe segmentación de mercados en la empresa?
- XII. ¿La organización está bien posicionada en el mercado?
- XIII. ¿La participación en el mercado viene en ascenso?
- XIV. ¿Son confiables los canales de distribución?
- XV. ¿Existe una organización de ventas eficaz?
- XVI. 16 ¿Realiza la empresa investigación de mercados?
- XVII. 17 ¿Los productos y servicios son de calidad?
- XVIII. 18 ¿La empresa tiene un enfoque hacia el servicio?
- XIX. 19 ¿El precio de los productos y servicios es justo?
- XX. ¿Se hacen promociones y publicidad?
- XXI. ¿Hay un presupuesto para el marketing empresarial?
- XXII. ¿Están capacitados los gerentes de mercadeo, ventas y servicio?

### **Área de finanzas:**

- XXIII. ¿Las razones financieras reflejan la situación real?
- XXIV. ¿Puede la empresa reunir capital a corto y largo plazo?
- XXV. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
- XXVI. ¿La política de dividendos es razonable?

- XXVII. ¿Hay buenas relaciones con los inversionistas y accionistas?
- XXVIII. ¿Están preparados los gerentes financieros?
- XXIX. ¿Son estables los planes de endeudamiento?
- XXX. ¿La empresa tiene liquidez para atender sus compromisos?

**Área de producción:**

- XXXI. ¿Los proveedores son de confianza?
- XXXII. ¿Las condiciones locativas y de equipos son buenas?
- XXXIII. ¿Son eficaces las políticas de inventarios?
- XXXIV. ¿Están bien ubicados los recursos de producción?
- XXXV. ¿Tiene la empresa desarrollo tecnológico?
- XXXVI. ¿Hay una política de seguridad industrial?
- XXXVII. ¿Es controlado el desperdicio de insumos?
- XXXVIII. ¿En que grado se utiliza la capacidad instalada?

**Área de investigación y desarrollo:**

- XXXIX. 39. ¿Existe investigación y desarrollo en la organización?

## ANEXO 4 AUTODIAGNÓSTICO INICIAL PARA LA CALIDAD

Walter Shewhart, W. Edwards Deming y Myron Tribus utilizaban el estilo de Diálogo Socrático como consultores.

Hacían preguntas simples, respondían críticamente y cuestionaban argumentos erróneos. Usaban este método, no para poner en evidencia a otros sino para enseñar. Los que trabajaban con ellos, encontraban, en cierta manera, la situación incómoda, pero siempre la veían como una buena experiencia de aprendizaje.

Para sacar lo mejor de cada oportunidad que se plantee en su organización, responda a las preguntas planteadas a continuación.

### AUTODIAGNOSTICO

1.- ¿Conoce usted el objeto de su Organización?	SI__X__	NO_____
2.- ¿Puede describir un mensaje o frase clave que definiese a su Organización. ?	SI_____	NO__X__
3.- ¿Se ha planteado donde quiere que este su empresa dentro de cinco años?	SI__X__	NO_____
4.- ¿Ha previsto que condiciones deberá cumplir su Organización para alcanzar los planteamientos de la pregunta anterior?	SI__X__	NO_____
5.- ¿Conoce sus puntos fuertes a la hora de desarrollar su trabajo dentro de la Organización y el por qué?	SI__X__	NO_____
6.- ¿Ha percibido que parte del funcionamiento de su Organización quisieran sus competidores emular?	SI_____	NO__X__
7.-De su operativa de trabajo ¿Reconoce que parte teme más perder?	SI_X__	NO_____
8.- ¿Habitualmente busca información acerca de los aspectos a mejorar desde el punto de vista de sus clientes?	SI__X__	NO_____
9.- ¿Frente a la competencia conoce los puntos débiles de su Organización?	SI_X__	NO_____
10.- ¿Puede decir tres o cuatro cosas que debe hacer bien su Organización para tener éxito ahora y en el futuro?	SI__X__	NO_____
11.- ¿Sabría cómo medir estas cosas?	SI_____	NO__X__
12.- ¿Sabría cuál es el número ideal?	SI_____	NO__X__

13.- ¿Conoce dónde se encuentra ahora? ¿Cuál es el dato?	SI____	NO_X____
14.- ¿Conoce el motivo de dónde se encuentra ahora?	SI____	NO_X____
15.- ¿Ha observado que le está faltando para alcanzar el número ideal?	SI____	NO_X____

Este autodiagnóstico es una primera aproximación.

Si ha contestado afirmativamente a menos 7 preguntas es necesario comenzar a realizar un programa completo de MEJORA DE PROCESOS Y CALIDAD.

## ANEXO 5 CUESTIONARIOS PARA EVALUAR SUFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

### Cuestionarios de control interno

#### 1. Introducción

Es importante que el lector y quien utilice el cuestionario adjunto, lo actualice y adapte a las características, tamaño y operación de la Empresa.

#### 2. Identificación del proyecto

	<u>Respuesta y comentarios</u>
<b>2.1.</b> Nombre de la empresa	
<b>2.2.</b> Servicios acordados	
<b>2.3.</b> Fecha o periodo a evaluar	

#### 3. Cuestionario para llevar a cabo la revisión del control interno

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMPROBADO OBSERVACIONES</b>	<b>Y</b>
<b>1.</b> ¿Ha elaborado la empresa una gráfica de su organización?					
<b>1.1.</b> ¿Hemos obtenido un ejemplar?					
<b>1.2.</b> ¿Se actualiza periódicamente?					
<b>2.</b> ¿La organización es adecuada respecto a la naturaleza, tipo de actividades y tamaño de la entidad?					
<b>3.</b> ¿La estructura de la administración permite que ésta ejerza un control y supervisión adecuados para toda la organización considerando la naturaleza y tamaño de la entidad?					
<b>4.</b> ¿Las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios están definidas, por escrito y son del conocimiento del Consejo de Administración o del Administrador Único o persona apropiada?					
<b>4.1.</b> ¿Las funciones y responsabilidades del Contador General y del ejecutivo responsable de la Tesorería, se encuentran separadas y definidas?					
<b>4.2.</b> ¿Reporta adecuadamente y en forma directa el Contador General?					
<b>4.3.</b> ¿Existe evaluación periódica de los objetivos y sus indicadores?					

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMPROBADO OBSERVACIONES</b>	<b>Y</b>
<b>4.4.</b> ¿Reporta oportuna y adecuadamente el resultado de la evaluación de objetivos y sus indicadores?					
<b>4.5.</b> ¿Hemos obtenido un ejemplar de las funciones que desarrolla el equipo evaluador?					
<b>5.</b> ¿Cada gerencia o dirección funcional tiene debidamente organizado y controlado el personal bajo sus órdenes?					
<b>5.1.</b> ¿Tiene además, debidamente organizados y controlados los registros y auxiliares de medición del cumplimiento de objetivos?					
<b>6.</b> ¿Se cuenta con un catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa debidamente actualizado y en uso?					
<b>7.</b> ¿Se cuenta con manuales o instructivos de organización?					
<b>7.1.</b> ¿Para contabilidad?					
<b>7.2.</b> ¿Para el área administrativa completa?					
<b>7.3.</b> ¿Para otros departamentos o áreas, productivos, comerciales, etc.?					
<b>8.</b> ¿Se prepara suficiente información mensual para uso de los principales funcionarios y en particular para la dirección o gerencia general?					
<b>9.</b> ¿Existe un sistema de información que arroje la necesaria en cuanto a periodicidad, suficiencia y competencia?					
<b>10.</b> ¿Se agregan comentarios a la información que se produce?					
<b>11.</b> ¿Aprueba las variaciones en los procedimientos un ejecutivo apropiado?					
<b>11.1.</b> ¿Los procedimientos tienen explicaciones completas, claras y se adjuntan las evidencias, que les dieron origen?					

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMPROBADO OBSERVACIONES</b>	<b>Y</b>
<b>11.2.</b> ¿Los procedimientos son difundidos y entendidos en cuanto a los trabajos rutinarios y periódicos?					
<b>12.</b> ¿Se tiene establecido un sistema de presupuestos, incluyendo el de flujo de efectivo?					
<b>13.</b> ¿Es adecuado el sistema de presupuestos y su control?					
<b>14.</b> ¿Se comparan y explican las variaciones entre los presupuestos y las cifras reales?					
<b>15.</b> ¿Hemos obtenido una relación de los nombres, puestos y firmas o iniciales de las personas que autorizan previa y posteriormente, erogaciones y comprobantes de las operaciones de la empresa?					
<b>16.</b> ¿Se tiene establecido que las personas que laboran en la empresa tomen vacaciones y que sus funciones y responsabilidades sean desarrolladas por otros funcionarios y empleados en su ausencia?					
<b>17.</b> ¿Existe alguna política con respecto a los seguros que deben existir, la cobertura y características de los mismos?					
<b>17.1.</b> ¿Se revisan periódicamente por funcionario adecuado los montos, coberturas y características de los seguros que se tienen contratados?					
<b>18.</b> ¿Existen bodegas, sucursales o depósitos fuera de las oficinas principales o planta de la empresa y en su caso, existe un adecuado control contable?					
<b>19.</b> ¿Se tiene establecido un calendario de erogaciones periódicas, por responsabilidades específicas, de tipo fiscal y pagos predeterminados por obligaciones conocidas sistemáticamente, tanto en lo que					

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMPROBADO OBSERVACIONES</b>	<b>Y</b>
respecta a fechas como en montos y tipos de obligaciones?					
<b>20.</b> ¿Hemos investigado y tomado nota, en su caso, si los accionistas de mayor importancia o ejecutivos se encuentran relacionados en forma significativa con empresas que celebran operaciones con la misma?					
<b>21.</b> ¿Se encuentra afianzado el personal que maneja efectivo y valores?					
<b>22.</b> ¿Existen cambios de importancia con respecto al año anterior en cuanto a las líneas de productos que maneja la empresa, ampliaciones o reducciones, problemas trascendentes, de mercado, por revisiones de impuestos a cargo de autoridades, etc.; ejecutivos clave, obligaciones adquiridas y proyectos?					
<b>23.</b> ¿Existen políticas definidas para la contratación de personal?					
<b>24.</b> ¿Las relaciones de trabajo cumplen con la legislación laboral, contratos y condiciones y reglamentos internos existentes?					
<b>25.</b> ¿Existen influencias externas importantes, positivas o negativas para la operación y las medidas de control interno implantadas? <i>Describa por separado.</i>					
<b>26.</b> ¿La administración está comprometida con la veracidad de la información financiera y el apego de ésta a la normatividad existente?					
<b>27.</b> ¿Hemos investigado, estudiado y evaluado la estructura del control interno, el ambiente de control a los sistemas (ERPs) y a los procedimientos de control?					
<b>28.</b> ¿Hemos investigado si para producir la información, se cuenta con procesamiento electrónico de datos y en qué consiste?					
<b>30.</b> ¿Hemos revisado los "efectos del procesamiento electrónico de datos					

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMPROBADO OBSERVACIONES</b>	<b>Y</b>
(PED) en el control interno" y lo hemos aplicado y puesto en práctica en lo aplicable con una muestra?					

## ANEXO 6 PONDERACION DE IMPULSORES PARA PROTECCIÓN DEL CONCRETO

Reflexion Estrategica							Calif.
Analisis Int. Y Ext.	16.66	16.66	16.66	16.66	16.66	0	83
Misión y Visión	50	0					50
Obj. Estrat.	0	16.66	0	0	16.66	16.66	50
Eva. Y Aprend.	50	0					50
Admin. De Riezg.	33.33	33.33	0				67
Total							<b>60</b>
Liderazgo							Calif.
Desarro. Y Liderazgo	16.66	0	0	0	0	0	17
Desa. Cult. Organi.	0	0	0	0	0		0
Gob. Y Ciud. Coop.	33.33	0	0				33
Total							<b>16.67</b>
RSE							Calif.
Compro. De la Org.	0	0	0				0
Prog. RS.	0	0	0				0
Comuni. Grup. Int.	0	0					0
Eval. Impacto Social	0	0					0
Total							<b>0</b>
Enfoque al Cliente							Calif.
Con. Merc. Iden. Op.	25	25	25	25			100
Desa. Prop. Valor	33.33	0	33.33				67
Plan comer.	20	20	20	20	20		100
Satis. y exp. cliente	20	20	20	20	20		100
Total							<b>91.75</b>
Capital Humano							Calif.
Plan. Cap. Humano	0	0	0				0
Sist. Trab. Transf.	33.33	0	33.33				67
Admin. Del Talento	25	25	0	25			75
Desa. Int. Del Perso.	25	0	25	0	25		75
Eval. Del Desem.	0	0	0				0
Total							<b>43.4</b>
Procesos							Calif.
Alinea. Dise. Est. Inno.	16.66	0	16.66	16.66	16.66	16.66	83
Gest. De Proye. De Inno.	25	25	25	25			100
Gest. De Cadena. Sumi.	0	25	25	25			75
Gest. De los Procesos	20	0	20	0	20		60
Mejora cont. E Inno.	0	0	0	0	0		0
Total							<b>63.6</b>
Administracion del Conocimiento							Calif.
Gest. De la Info.	0	0	0	0			0
Ana. Y aprove. De la info.	0	0	0				0
Total							<b>0</b>

Resultados							Calif.
Resop. Social	0	0	33.33				33
Capital Humano	0	33.33	33.33				67
Cultura e Innovación	33.33	33.33	33.33				100
Procesos	25	25					50
Mercados y clientes	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	100
Financieros	0	0	0	14.28	0	0	14
Total							<b>60.667</b>

## ANEXO 7 INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

A continuación, usted encontrará una prueba que consta de 47 preguntas en opción múltiple y 3 preguntas abiertas, la cual busca medir el clima organizacional en la empresa. Lea cuidadosamente el enunciado y escoja **solo una respuesta** marcando con una X sobre la opción que lo describa mejor:

1. Edad

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

2. Género

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

3. Grado de estudios

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Preparatoria / Técnica | <input type="checkbox"/> Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Posgrado               |                                       |

4. Supervisión de personal

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

5. Antigüedad en la empresa

- |                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 – 1 año  | <input type="checkbox"/> 5+ años |
| <input type="checkbox"/> 2 – 3 años |                                  |
| <input type="checkbox"/> 3 – 4 años |                                  |

Califique con una escala de 1 a 7, en la que 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 7 corresponde a totalmente de acuerdo. Responda marcando con una X la casilla de su elección con un bolígrafo, si cambia de opinión rellene completamente la casilla y ponga la X de nuevo en otra casilla. Es importante que las valuaciones revelen el parecer sobre la situación actual y no sobre lo que debería ser.

Ejemplos:









38. Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
39. En nuestro equipo, hay un ambiente alegre de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
40. El trabajo tiene relación con mi experiencia	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
41. Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
42. Los beneficios socioeconómicos que recibo están acorde al cargo y a las funciones que desempeño	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						

## Gestión institucional

	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo	
43. Damos seguimiento a los objetivos del departamento	1	2	3	4	5	6	7		
	<input type="checkbox"/>								
44. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más	1	2	3	4	5	6	7		
	<input type="checkbox"/>								
45. El trabajo asignado es marcado por los objetivos del departamento	1	2	3	4	5	6	7		
	<input type="checkbox"/>								
46. Desde el inicio, se me informó respecto a las reglas y políticas de la empresa	1	2	3	4	5	6	7		
	<input type="checkbox"/>								
47. Las herramientas de trabajo no son las adecuadas	1	2	3	4	5	6	7		



Nombre a su jefe inmediato:

Mencione 3 aspectos positivos y 3 aspectos negativos que percibe en su organización:

Comentarios adicionales

¡Muchas gracias por su participación!