

DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



**UJED**

Universidad Juárez  
del Estado de Durango

Facultad de Economía, Contaduría y Administración

**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DEL SECTOR  
COMERCIAL EN LA CIUDAD DE DURANGO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL  
DESEMPEÑO**

**TESIS**

Que para obtener el grado de  
**DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS  
ORGANIZACIONES**

Presenta:  
**Ramón Ruiz Chávez**

Director de tesis:  
**Dra. Hortensia Hernández Vela**

**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DEL SECTOR  
COMERCIAL EN LA CIUDAD DE DURANGO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL  
DESEMPEÑO**

**TESIS**

Que para obtener el grado de:

**DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Presenta:

**RAMÓN RUIZ CHÁVEZ**

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:

---

**DRA. HORTENSIA HERNÁNDEZ VELA**

Director

---

**DR. FRANCISCO MARTÍN VILLARREAL SOLÍS**

Co-director

---

**DR. LEONARDO VÁZQUEZ RUEDA**

Lector

---

**DRA. TANIA NADIEZHDA PLASCENCIA CUEVAS**

Lector

---

**DR. ANTONIO EMMANUEL PÉREZ BRITO**

Lector

## Índice

Introducción.....	8
<b>1. Las Pequeñas Empresas en el Contexto Nacional y Local.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Contexto de la pequeña empresa en Durango .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Fundamento Teórico .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Empresas Familiares .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1 Generalidades .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 Características .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.3 Aspectos Legales .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 Evaluación de las Etapas del Proceso Administrativo en la Áreas Funcionales (PRAFA) .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Planeación Estratégica.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1 Administración Estratégica .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Áreas de Oportunidad .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1 Estructura Organizacional .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2 Niveles de Efectivo .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.3 Teorías para los Niveles de Efectivo en las Empresas.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.4 Integración del Recurso Humano.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.5 Control Operacional .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.6 Integración de la Mercadotecnia .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.7 Sustentabilidad en las Empresas .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5 Resistencia al Cambio .....</b>	<b>41</b>
<b>3. Metodología .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Investigación-Acción Participativa (IAP) .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Investigación Acción .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1 Modelo de Investigación-Acción .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2 Modelo de desarrollo organizacional.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Modelo de Intervención .....</b>	<b>54</b>

<b>3.4 Etapas de Intervención</b> .....	56
<b>3.4.1 Etapa de Pre-Evaluación a la Empresa</b> .....	58
<b>3.4.2 Valoración General a la Empresa</b> .....	58
<b>3.4.3 Etapa de planeación estratégica del cambio</b> .....	60
<b>3.4.4 Implementación de estrategias</b> .....	63
<b>3.4.5 Evaluación de las acciones implementadas</b> .....	64
<b>3.4.6 Revaloración de la organización</b> .....	66
<b>3.4.7 Instrumentos utilizados en todo el proceso de intervención</b> .....	66
<b>3.4.8 Resultados</b> .....	67
<b>4. Descripción de la Empresa Comercializadora</b> .....	68
<b>4.1 Antecedentes de la Empresa</b> .....	71
<b>4.1.1 Misión</b> .....	73
<b>4.1.2 Visión</b> .....	73
<b>4.1.3 Valores</b> .....	73
<b>4.2 Personal Ocupado</b> .....	73
<b>4.3 Proceso de venta</b> .....	74
<b>4.4 Instalaciones</b> .....	77
<b>4.5 Aspectos a considerar, resultado del periodo de observación</b> .....	78
<b>4.5.1 Estructura Organizacional</b> .....	78
<b>4.5.2 Recursos Humanos</b> .....	79
<b>4.5.3 Mercadotecnia</b> .....	80
<b>4.5.4 Finanzas</b> .....	80
<b>4.5.5 Servicio</b> .....	81
<b>5. Resultados de la Evaluación a la Empresa</b> .....	82
<b>5.1 Evaluación Promedio de la Empresa</b> .....	83
<b>5.2 Matrices de evaluación administrativa</b> .....	88
<b>5.3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</b> .....	104
<b>5.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</b> .....	107
<b>5.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</b> .....	109
<b>5.6 Aplicación de entrevistas</b> .....	111
<b>6. Intervención a la Empresa</b> .....	118

<b>6.1 Formulación de Estrategias para la Problemática Identificada .....</b>	<b>118</b>
<b>6.1.1 Estrategias .....</b>	<b>119</b>
<b>6.2 Implementación de Estrategias a la Problemática Definida .....</b>	<b>127</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>132</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>141</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>143</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>155</b>
<b>Anexo 1.- Cuestionario de Evaluación de las Etapas del Proceso Administrativo en cada una de las Áreas Funcionales .....</b>	<b>155</b>
<b>Anexo 2. Cuestionarios de Evaluación de la Composición de la Empresa .....</b>	<b>160</b>
<b>De la Cultura Empresarial .....</b>	<b>160</b>
<b>Anexo 3. Costos de cada Estrategia .....</b>	<b>166</b>
<b>Anexo 4. Programación de la Inversión .....</b>	<b>168</b>
<b>Anexo 5. Misión y Visión de la Empresa.....</b>	<b>169</b>
<b>Anexo 6. Manual de Procedimientos y Funciones .....</b>	<b>170</b>
<b>Anexo 7. Formato de la Relación Diaria de Desechos.....</b>	<b>218</b>

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Estratificación de las empresas.....	12
Tabla 2. Datos de Pequeñas Empresas en el Estado de Durango .....	16
Tabla 3. Datos de Identidad de la Empresa .....	58
Tabla 4. Indicadores.....	65
Tabla 5. Instrumentos de Evaluación y Análisis de la Información.....	66
Tabla 6. Valores Totales de la Gestión Administrativa .....	83
Tabla 7. Matriz de evaluación de la Cultura Empresarial .....	90
Tabla 8. Matriz de Evaluación de la Administración .....	92
Tabla 9. Matriz de Evaluación del Servicio.....	94
Tabla 10. Matriz de Evaluación de las Finanzas .....	96
Tabla 11. Matriz de Evaluación de la Comercialización .....	99
Tabla 12. Matriz de Evaluación de los Recursos Humanos y Organización .....	101
Tabla 13. Matriz General FODA.....	104

Tabla 14. Ponderación .....	105
Tabla 15. Matriz de Jerarquización .....	105
Tabla 16. Balance Estratégico.....	106
Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	108
Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	109
Tabla 19. Matriz de relaciones .....	120

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Porcentaje Total de Unidades Económicas.....	13
Figura 2. Características principales de las Pequeñas y Medianas Empresas .....	14
Figura 3. Porcentajes de las PYMES que se apoyan de internet .....	15
Figura 4. Porcentaje Total de Unidades Económicas en el Estado de Durango ...	16
Figura 5. Marco Teórico .....	21
Figura 6. Modelo de los tres círculos.....	23
Figura 7. Fases del Modelo de Investigación-Acción .....	51
Figura 8. Modelo de Desarrollo Organizacional de Faria Mello.....	52
Figura 9. Etapas del Modelo de Investigación.....	54
Figura 10. Planteamiento Metodológico .....	57
Figura 11. Logotipo de la Empresa .....	72
Figura 12. Organigrama Inicial de la Empresa .....	74
Figura 13. Proceso de Venta.....	76
Figura 14. Instalaciones .....	77
Figura 15. Valores promedio de las etapas del proceso administrativo .....	84
Figura 16. Valores promedio de las áreas funcionales.....	85
Figura 17. Comportamiento de la gestión administrativa por área en las etapas del proceso .....	86
Figura 18. Gestión administrativa por área funcional .....	88
Figura 19. Cultura empresarial.....	91
Figura 20. Administración.....	93
Figura 21. Servicio .....	95

Figura 22. Finanzas.....	98
Figura 23. Comercialización .....	100
Figura 24. Recursos humanos y Organización.....	102
Figura 25. Valores generales .....	103
Figura 26. Red de Resultados de la Entrevista .....	112
Figura 27. Diagrama de la problemática .....	114
Figura 28. Diagrama de solución.....	116
Figura 29. Organigrama Propuesto .....	121
Figura 30. Proceso de Operación.....	123

## **Introducción**

Es muy probable encontrarse con pequeñas empresas mexicanas que presentan dificultades operativas entre su organización y el logro de sus objetivos. En gran número de casos son creadas para cumplir con alguna situación circunstancial, sea por la necesidad de generar algún sustento económico para sus miembros o por condiciones de continuidad en la operación de negocios heredados, lo que las lleva a establecerse sin la planeación adecuada que muestre congruencia entre la manera de organizarse y las metas que se van trazando.

Para el presente trabajo, el objeto de estudio es una pequeña empresa dedicada al comercio al por mayor y al por menor de frutas, verduras y abarrotes en la ciudad de Durango, Durango, misma que según los indicadores por estratos de tamaño, se consideran unidades económicas pequeñas del sector comercio, aquellas que tengan desde 11 hasta 30 trabajadores, con ventas anuales desde 4.01 hasta 100 millones de pesos. La finalidad buscada en esta investigación es propiciar una mejora en la organización, con la idea de hacerla más eficaz en sus procesos y que esto se traduzca en el logro de sus objetivos, con la mejor aplicación de los recursos disponibles.

Las pequeñas empresas (PyMES) es un sector muy importante que cuenta con un apoyo limitado para impulsar su crecimiento; muchas de estas sufren los embates del mercado como resultado de una organización básica, que no llega a ser congruente entre los objetivos que se establecen y la estructura que tienen para su consecución. El apoyarlas debe ser una prioridad de todo sistema económico, pues si esto se hace, la contribución al mismo puede llegar a ser muy relevante.

La literatura en general (Belansteguigoitia, 2013; Arechavala, R. & Gómez, 2014) describen como principal problema para la pequeña empresa a varias razones, como la falta de liquidez, la dependencia del dueño, sistemas de información limitados, métodos de control basados en apreciaciones subjetivas, poco acceso al sistema financiero y algo muy común, sociedades mal planeadas, entre las más importantes. Además, se puede apreciar que su crecimiento en cantidad es menor con relación a las medianas y las grandes.

En el primer capítulo de este trabajo se estará haciendo una descripción general desde el plano nacional hasta el local de las pequeñas empresas pero especialmente de aquellas dedicadas al comercio, tales como los criterios establecidos oficialmente para su estratificación, algunos datos económicos de su aporte, la importancia relativa de su participación en el país, las características principales que definen su composición, así como una comparación breve con las de tamaño medio para comprender mejor su relevancia en el contexto nacional; ya que esta información servirá de apoyo para poder definir más claramente la teoría que ayuda a la mejor comprensión del tema.

En lo que corresponde al capítulo dos del presente, se hace una descripción detallada del fundamento teórico de los temas que sirvieron de referencia para comenzar el proceso de investigación. Este se compone de tres etapas, donde la primera describe el acercamiento inicial para conocer las condiciones del objeto de estudio e ir definiendo las bases de acción para la intervención en la organización; la segunda etapa está compuesta de los temas que engloban la problemática encontrada en la empresa, mismos que definirán las medidas posibles de corrección; y por último, en la tercera etapa se establecen los temas que marcarán las formas de intervención y las limitantes halladas durante el proceso.

En el capítulo tres, se hace una explicación detallada de la metodología a utilizar en el proceso de investigación e intervención a la empresa. Se presentan las etapas que comprende la investigación-acción, del diagnóstico a realizar; así como las técnicas de recolección y de análisis de los datos.

Para comenzar con el análisis detallado, en el capítulo cuatro se hace una descripción de la empresa, desde sus antecedentes hasta algunos elementos organizacionales encontrados durante la etapa de observación, para que se pueda visualizar mejor la situación que guardaba y con esto se pudiera ir construyendo un panorama más objetivo de las áreas de oportunidad, que permitieron encontrar las soluciones más adecuadas para su tratamiento.

Dentro del capítulo cinco se hace el correspondiente análisis de la empresa apoyado con algunos instrumentos de evaluación que reflejan acertadamente las

necesidades a atender para su corrección. Se hace uso también, de algunas matrices de evaluación que evidencian el nivel de evolución de la organización en aspectos relevantes de su composición, mismas que sirvieron de base para ir definiendo el curso de acción a tomar. Se construyeron diagramas de la problemática y de la solución con el objetivo de tener una idea más clara del resultado que se podía alcanzar al intervenir en la problemática.

En el capítulo seis se establece la forma de intervención a la empresa, producto del análisis previo y de las condiciones encontradas. Se hace la formulación de las estrategias para impactar en la parte interna y externa de la organización, comenzando por la respectiva reorganización de sus áreas y procesos de trabajo, así como el establecimiento de los recursos necesarios para su aplicación. Se muestran los resultados alcanzados con las medidas que fueron posibles de implementar, ya que hubo limitantes de carácter directivo, principalmente.

Se presentan las principales conclusiones del proceso llevado y del aprendizaje obtenido que deriva de la presente intervención; esperando que el conocimiento generado pueda ser de utilidad para investigaciones posteriores y que esto contribuya en la mejora del desempeño de las empresas del ramo que se encuentren en condiciones similares. Se adiciona un apartado de recomendaciones, donde quedan expuestas las posibilidades de acciones o temas que pueden apoyar esta intervención para enriquecerla o en su caso, para continuarla en una segunda vuelta de revaloración.

Finalmente, se muestra la bibliografía utilizada, así como también, los anexos con toda la información detallada de los instrumentos aplicados, la descripción detallada de los costos y de los requerimientos necesarios para implementar las estrategias propuestas y, algunos elementos organizacionales de cambio aplicados a la organización.

## **1. Las Pequeñas Empresas en el Contexto Nacional y Local**

En este capítulo lo que se está presentando, por una parte, son los criterios de estratificación de las pequeñas empresas, algunos datos de sus aportes a la economía nacional, el porcentaje de participación con relación al total de las empresas nacionales, las características generales de las mismas dedicadas específicamente al comercio, así como un comparativo de su comportamiento en relación con las empresas medianas. Por otro lado, se muestran también los datos de las características principales de las pequeñas empresas en el estado y dentro del municipio de Durango.

Conforme a lo reportado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el censo económico del 2014 está conformado por la totalidad de establecimientos del país, el cual capturó la información de ellos y esto constituye una base estadística económica que permite conocer las características principales del objeto de estudio de esta investigación.

Las pequeñas empresas, conforme a lo establecido en el Diario Oficial de la Federación, 2009 (Tabla 1) son empresas que tienen de 11 a 50 empleados y ventas de 4 a 100 mdp su importancia no puede ser negada. En los censos económicos INEGI del 2019, se señala que las pequeñas empresas emplean el 30.7% del total de la planta laboral del país. La producción bruta total que generan es del 9.5% del PIB; cuentan con un promedio de activos fijos por unidad económica de \$4,155.40 pesos y de estos la rama de abarrotes y alimentos al por mayor, concentra un 1.7% del valor agregado que se genera en la producción nacional.

El nivel de remuneración promedio ha bajado en relación con el censo anterior del año 2009, ya que, para los resultados mostrados en este último, cayó de \$79.800.00 a \$71,400.00 pesos y el costo laboral también ha disminuido su participación en la estructura de costos de operación de los establecimientos, que según precios del año 2013, a valor actual se encuentra en 3.0% menos en relación a los años anteriores.

**Tabla 1**

## Estratificación de las empresas

Estratificación									
Sector	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Ventas anuales (mdp)	TPM	Personal	Ventas anuales (mdp)	TPM	Personal	Ventas anuales (mdp)	TPM
<b>Industria</b>	Desde 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	Desde 4.01 a 100	95	Desde 51 a 250	De 100.1 a 250	250
<b>Comercio</b>	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 30	Desde 4.01 a 100	93	De 31 a 100	Desde 100.1 a 250	235
<b>Servicios</b>	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	Desde 4.01 a 100	95	De 51 a 100	Desde 100.1 a 250	235

Tope Máximo Combinado (TMP) = (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90 mdp = MDP

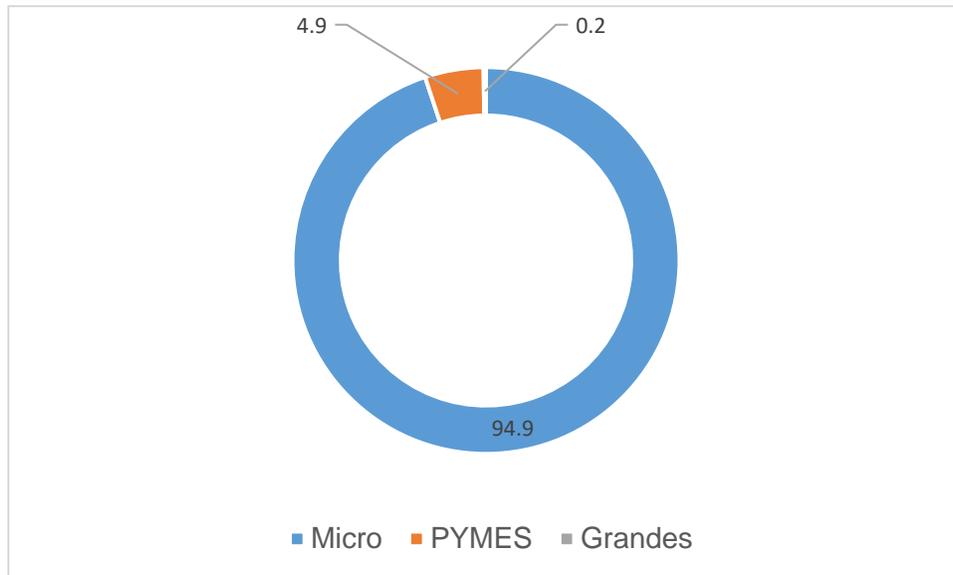
Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de junio de 2009.

El nivel de remuneración promedio ha bajado en relación con el censo anterior del año 2009, ya que, para los resultados mostrados en este último, cayó de \$79.800.00 a \$71,400.00 pesos y el costo laboral también ha disminuido su participación en la estructura de costos de operación de los establecimientos, que según precios del año 2013, a valor actual se encuentra en 3.0% menos en relación a los años anteriores.

Las pequeñas empresas representan un número menor del total de las empresas existentes en todo el país, ya que son las segundas en cantidad después de las micro, pero a pesar de este dato, comprenden un nicho importante en lo relacionado a las posibilidades de crecimiento. La participación que tienen en la generación de empleos es significativa, lo que señala un gran dinamismo en sus operaciones. Con los datos del INEGI (Censo 2019), del total de las empresas a nivel nacional, las pequeñas empresas representan el 4.9% de las unidades económicas del país (Figura 1).

**Figura 1**

Porcentaje Total de Unidades Económicas



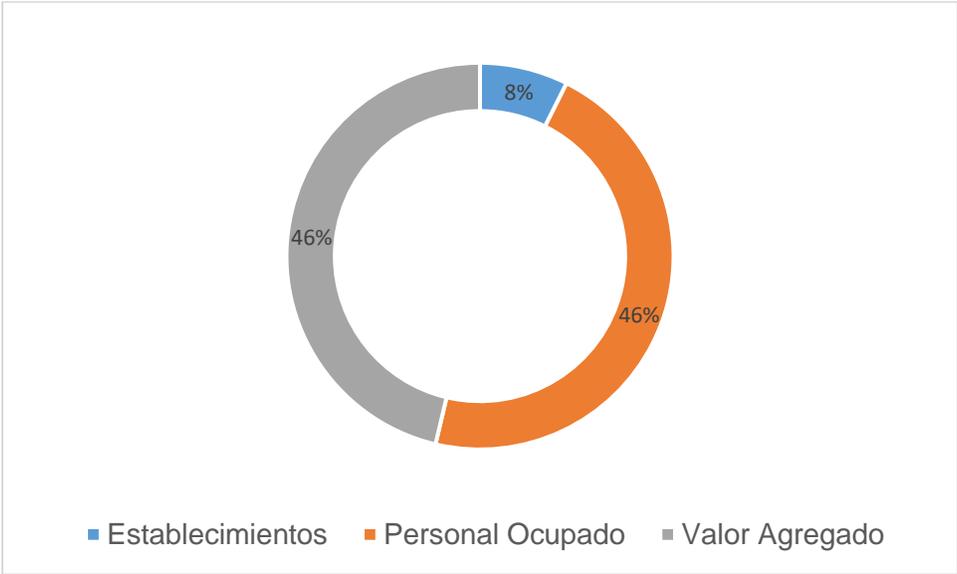
Fuente: Censos Económicos (INEGI, 2019).

Estos pequeños núcleos empresariales pueden fortalecerse, evolucionando en sus organizaciones eficientes con posibilidades de sostener un determinado crecimiento, o bien, mantenerse en su tamaño, pero con un criterio de competitividad más elevado. Una de las grandes ventajas que cuentan es la capacidad de maniobra; pero desafortunadamente, la tendencia que se observa en su desarrollo es de un decremento gradual en relación con las grandes empresas, lo que indica que existen debilidades en su gestión.

Por otra parte, las pequeñas empresas que representaron sólo el 4.9% del total de las unidades económicas del país, las dedicadas específicamente al comercio lo conforman únicamente el 3.2%; dichas unidades ocuparon el 46% del personal y generaron un 46% del valor agregado, la proporción de negocios PYMES que capacita a su personal fue de un 28.8%. (Figura 2).

**Figura 2**

Características principales de las Pequeñas y Medianas Empresas

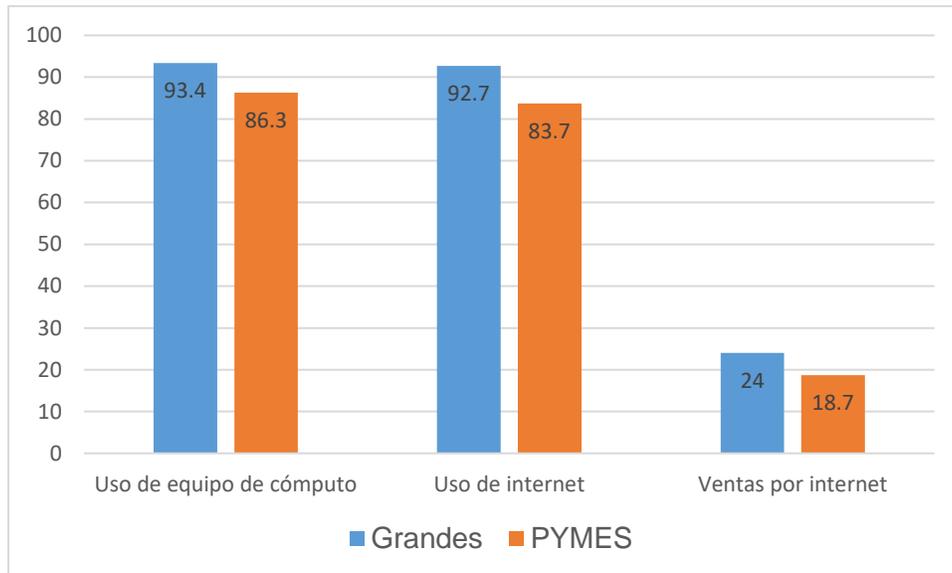


Fuente: Censos Económicos (INEGI, 2019).

Al hacer comparación con las de tamaño grande, es posible observar que en cuanto a las ventas por internet 18.7% de las PYMES efectuaron ventas y en los establecimientos grandes la proporción fue de 24.0% (Figura 3), es decir, uno de cada cinco establecimientos PYMES manifestó hacer uso de esa herramienta, mientras que en las las de tamaño gande, uno de cada cuatro.

**Figura 3**

Porcentajes de las PYMES que se apoyan de internet



Fuente: Censos Económicos (INEGI, 2019).

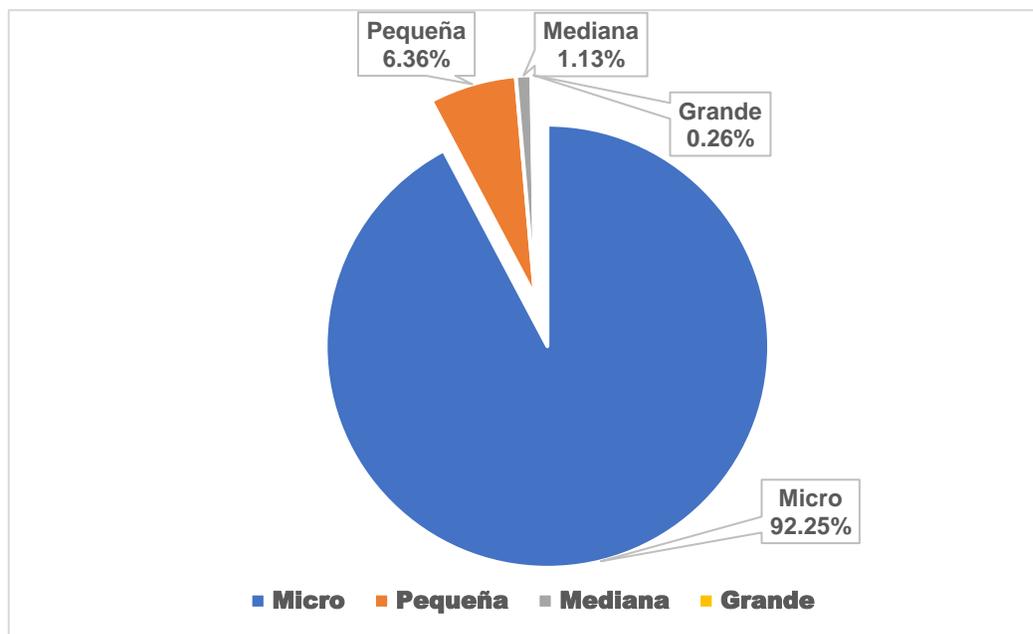
### 1.1 Contexto de la pequeña empresa en Durango

La tendencia en el número de empresas de los diferentes tamaños es similar a la encontrada a nivel nacional, pues para el estado de Durango, del total general que se cuenta en 66,318, las micro representan un 92.24%, con una cantidad de 61,173; las pequeñas un 6.36%, que suman 4,219; las medianas abarcan el 1.13%, que totalizan 753 unidades; y finalmente, las grandes comprenden solamente el 0.26% y se contabilizan en 173 (Figura 4).

Para el estado de Durango de su total de empresas, son 27,386 las que se dedican al comercio al por mayor y al por menor en todas las actividades económicas y en todos los tamaños de establecimientos; de éstas, son 789 las pequeñas empresas que desempeñan la misma actividad.

**Figura 4**

Porcentaje Total de Unidades Económicas en el Estado de Durango



Fuente: Censos Económicos (INEGI, 2014).

La tabla 2 muestra información que es generada por las pequeñas empresas que tienen actividad económica en el Estado de Durango. Se obtuvieron datos referentes al personal ocupado, las remuneraciones alcanzadas, así como los ingresos reportados.

**Tabla 2**

Datos de Pequeñas Empresas en el Estado de Durango

Periodo	Personal Ocupado	Remuneraciones	Ingresos
2014	1329.36	1487.38	1253.55
2015	1272.65	1475.36	1296.84
2016	1354.32	1764.67	1434.55
2017	1282.64	1687.01	1123.56
2018	1295.82	1669.93	1045.72
2019/01	115.55	138.03	98.74

Fuente: Censos Económicos (INEGI, 2019).

De la tabla anterior, se puede observar que se tenía un comportamiento favorable en cuanto al personal ocupado, las remuneraciones obtenidas y el total

de sus ingresos, pero mantienen una tendencia creciente hasta el año 2016, ya que en el año siguiente se manifiesta una caída en los resultados de los tres conceptos, siendo el más preocupante la caída de sus ingresos en casi un 28%. De los dos restantes, han tenido cambios, pero han mostrado un poco de recuperación sin haber llegado a recuperarse.

Un elemento adicional para inclinarse por las pequeñas empresas es, por la importancia que representan en su contribución en la generación de empleos, mismo que se traduce en su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del país. En el estado de Durango, conforme al resultado obtenido del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), existe un total de 48 pequeñas empresas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor, de frutas, verduras y abarrotes; de este total de estas empresas con características similares, son únicamente 29 las que tienen actividad comercial en el municipio de Durango (INEGI, 2019).

Con base en la administración estratégica, las pequeñas empresas duranguenses pueden desarrollar nuevas formas de trabajo para mejorar su desempeño en el mercado, al partir de una base científica que le ayude a mejorar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta y, a que pueda crear o aplicar nuevo conocimiento que las lleve a establecer procesos más estructurados en todas las áreas de trabajo, desde la capacitación de sus empleados, la mejora de los procesos administrativos internos y externos, el apoyo de la tecnología, la definición más clara de sus objetivos de mercado, hasta el aprovechamiento de programas de apoyo de las instituciones. Todo esto con la finalidad de hacerlas más competitivas y menos vulnerables a los embates que ha traído consigo la apertura comercial del país.

## **2. Fundamento Teórico**

El objetivo principal de esta parte es presentar un marco general de referencia sobre los trabajos ya publicados y que muestran relación con el problema que se está planteando, que a la vez, permita conocer lo que a fechas actuales ya se ha hecho, lo que se pudiera estar haciendo y lo que no se ha considerado, dentro de la misma temática. Se trata de realizar un análisis de los trabajos más destacados, que distintos autores han efectuado sobre las pequeñas empresas de conformación familiar, que van enfocados a la mejora de estas a través del uso de elementos y/o herramientas varias. Se busca que sea un marco general, basando su importancia en poder explicar los temas o conceptos que mejor definan y resuelvan la problemática encontrada en la mayor cantidad posible de este tipo de empresas.

La influencia de este tipo de empresas familiares en la actividad económica es notable, ya que una gran cantidad dominan varias industrias. En el contexto internacional, es importante señalar que en países como en los Estados Unidos, empresas importantes son controladas y dirigidas por sus fundadores e hijos, y a su vez, son responsables de la generación de cerca del 50% de producto interno bruto (PIB) y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo. Para México y el resto de América Latina se tiene estimado que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor que en Estados Unidos. En la actualidad, las empresas que generan mayor cantidad de recursos a nivel mundial son las familiares. Se van desarrollando muy bien a nivel global y promedian cerca del 50% por país (Sikandar y Mahmood, 2018).

Para poderse sostener dentro del ámbito competitivo, es indispensable que las organizaciones fijen sus intereses sobre su interior y evalúen una vez más sus bases de apoyo (procesos, manuales, políticas, reglamentos), así como sus bienes intangibles, dentro de los cuales sobresale el conocimiento obtenido o generado, antes de implementar alguna teoría, técnica o tecnología. Las instituciones en lugar de abrazar ideas de moda administrativa deben dar prioridad a la calidad del pensamiento, el aprendizaje y a una mejor utilización del conocimiento Coulson-

Thomas, 1997 (citado por Borjas, 2010). El objetivo de un negocio familiar debe estar orientado a una vida larga dentro del negocio y se debe procurar que permanezca la propiedad en manos de la familia fundadora (Galván, Martínez y Rahman, 2017).

El presente proceso de intervención está dividido en etapas, pero para poder tener una mejor descripción del marco teórico, se ha hecho un planteamiento de las tres que comprendieron todo el proceso, mismas que se explican a través del siguiente modelo (figura 5). En la parte inicial, se ha comenzado por apoyarse en la teoría de las empresas familiares, del diagnóstico organizacional, de la planeación y de la administración estratégica. Para la segunda etapa, comprende la teoría de las áreas de oportunidad que se encuentren, para ser complementadas con las posibles estrategias de solución, donde se centra el objetivo de la presente intervención y que lleva a definir las acciones a realizar. Por último, en la tercera etapa se aborda un tema que deriva de la actitud de los principales responsables de las decisiones para poder generar algún cambio en la organización, la resistencia al cambio que muestra el empresario.

## **2.1 Empresas Familiares**

### **2.1.1 Generalidades**

Las empresas familiares se presentan a escala global; únicamente en los Estados Unidos, investigadores calculan que existen más de 12 millones, que van desde pequeños negocios privados hasta grandes corporaciones (Mwai, Ntale y Ngui, 2018). Un gran número de las empresas nacen en el seno familiar, pensando en el autoempleo o simplemente para “sacar para la papa”. En la mayoría de éstas, por orden natural, quienes toman las decisiones son el jefe de familia o alguno de los hijos (Arechavala y Gómez, 2014). Algunas empresas familiares se caracterizan por involucrar a miembros quienes contribuyen de manera significativa al negocio, colaboran en asuntos estratégicos y tienen relaciones positivas y cohesivas (Sorenson, 1999). Conceptualmente, se piensa que los negocios evolucionan a través de algún tipo de ciclo de vida.

Carsrud (1994) ha definido a la empresa familiar como aquella en la cual tanto la propiedad como la creación de políticas son dominadas por miembros de un “grupo aliado emocionalmente”. En este sentido, las empresas familiares violan el principio de los modelos contemporáneos de organización, concretamente, la separación de la propiedad de la dirección. Los modelos del ciclo de vida organizacional generalmente asumen que las organizaciones aumentan las capacidades gerenciales del empresario fundador y, evolucionan de tal manera que la propiedad y la dirección se separan (Morris & Nel, 1996).

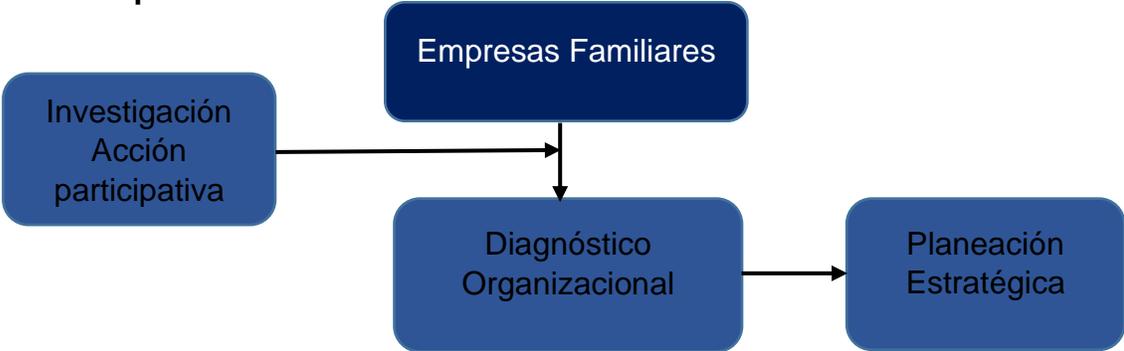
Según lo manifestado por Belansteguigoitia (2013), por lo general, la mayoría de las empresas se crean con muy pocos recursos, escasos apoyos y dentro de un ambiente de incertidumbre. Lo que mueve a quienes las inician es la consecución de una idea. La visión que tienen es de corto plazo y se vive pensando constantemente en la supervivencia. La mayoría de las dificultades que van superando es gracias a la determinación personal de los fundadores, a un trabajo incansable, a la austeridad en la que operan, a los ahorros que se proponen, y a su decisión de aprovechar al máximo los recursos escasos que tienen. Así es como surgen la mayoría de las empresas familiares, mismas que han sido el origen y la base fundamental de la economía de muchos países.

Pero según lo señalado por Harvey and Evans (1994, p. 331), las empresas familiares son “campos fértiles para el conflicto”. Sin embargo, las que son capaces de manejar el conflicto satisfactoriamente son más propensas a ver sus negocios pasar por generaciones (Ibrahim et al., 2001). La familia puede ser también un obstáculo para comenzar un negocio nuevo, puesto que proveen pocos recursos materiales y limitado o nada de apoyo social. El rol de la familia es un determinante mucho más importante en el éxito de los negocios que cualquier otro factor como el capital, las materias primas o el trabajo, factores más tradicionales (Dyer & Handler, 1994). Cabe mencionar también, que hay poco espacio para los estilos de liderazgo o dirección participativa en los pequeños negocios. Típicamente, solo los miembros de la familia o administradores clave que son de confianza participan en los procesos de toma de decisiones (Menkhoff & Kay, 2000).

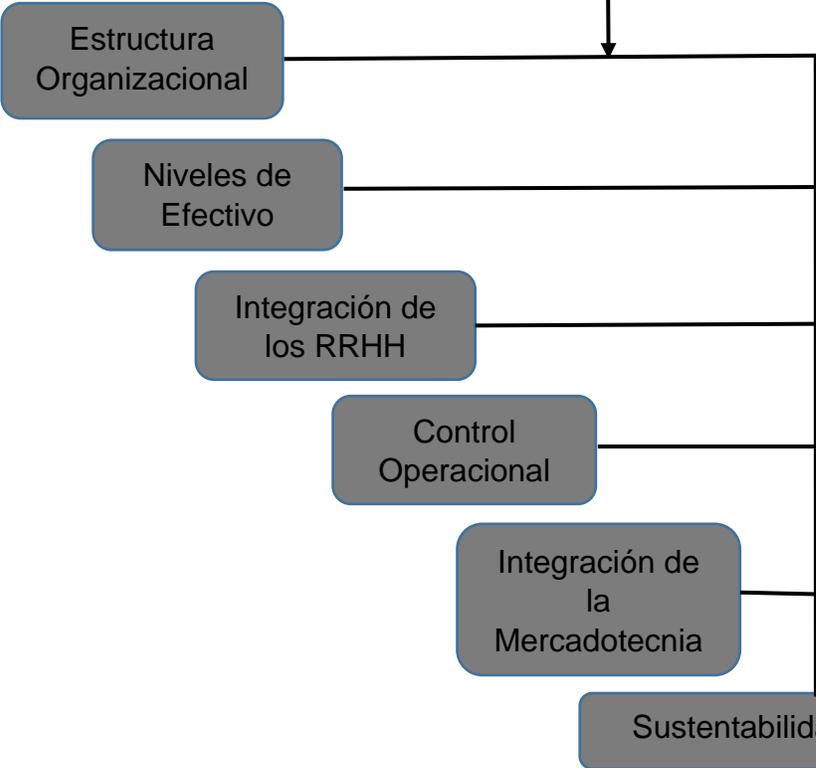
**Figura 5**

Marco Teórico

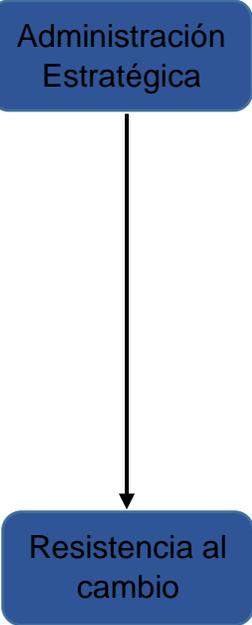
**Primera Etapa**



**Segunda Etapa**



**Tercera Etapa**



Fuente: Elaboración propia.

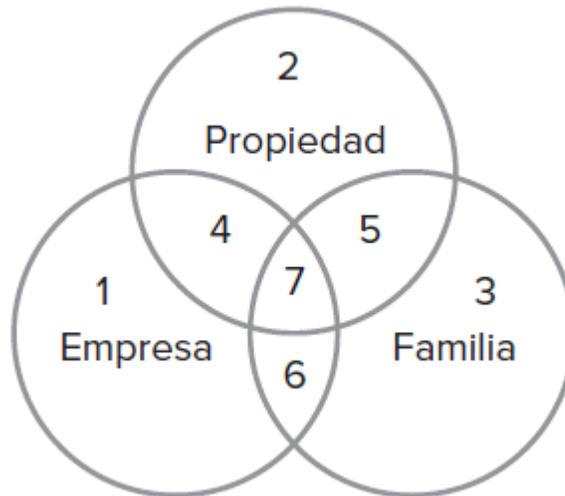
### **2.1.2 Características**

Cada empresa cuenta con características positivas y negativas. De las positivas se tiene que, las decisiones y órdenes están centralizadas, una cadena de mando simplificada, se ajustan a decisiones estratégicas rápidas, autofinanciamiento proveniente de los recursos familiares, red de trabajo entre la comunidad local como resultados de los lazos familiares o tradicionales, así como conseguir transmitir los valores centrales familiares, entre otras. De las negativas se puede señalar que, existe poca apertura a ideas nuevas, controles duros, autoritarismo y la presencia de austeridad del fundador hacia la segunda generación o a los miembros de familia dentro de la organización, apegos emocionales a la empresa, la centralización del poder y predecibles conflictos con la segunda generación (Días y Davila, 2018).

Cuando se habla de un negocio familiar es importante definir los papeles y subsistemas que ayudan a terminar con la difícil interacción de los negocios familiares, lo cual facilita ver qué puede estar sucediendo y por qué. Para esto, Gersick et al. (citados por Borjas, 2010) proponen un modelo de los tres círculos (figura 6), que es una herramienta que permite entender el origen de los conflictos interpersonales, los dilemas de los roles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. Este modelo conceptual de los negocios familiares está conformado por tres subsistemas traslapados: la propiedad, la familia y el negocio. Cada círculo tiene sus respectivas normas y reglas, valores estructurales y estructura organizacional, en donde los conflictos surgen cuando los mismos individuos tienen que cumplir con obligaciones en cada uno de los círculos (Gersick et al. 1997). El involucramiento de la familia en los negocios hace una empresa con estructura única, que genera una cultura organizacional inigualable, patrones de comunicación específicos y otros procesos dentro de la organización (Mierzejewska y Krejner-Nowecka, 2020).

## Figura 6

Modelo de los tres círculos<sup>1</sup>



Fuente: Belansteguigoitia (2013).

Para Handler & Kram (1988), la literatura en sistemas familiares sugiere que las estructuras y los patrones de interacción de las familias pueden tener un impacto en las dinámicas de la dirección de las empresas de su tipo. Como lo dice Davis (1983) que las familias como los negocios tienen su propio sistema de organización. El sistema de organización de familia puede mantener la cohesión dentro de la misma y al mismo tiempo obstruir la dirección efectiva del negocio. Regula el comportamiento de los miembros de la familia a través de reglas de conducta verbales y los patrones de comportamiento altamente restrictivos que se mantienen inconscientemente. Existe una alta incidencia de favoritismo dentro de las empresas familiares, ya que dentro de los vínculos sociales se le puede considerar como una práctica común. Es sabido que las empresas familiares generalmente son más pequeñas, y esta podría ser la razón principal por la que el nepotismo se presente

---

<sup>1</sup> El modelo consta de siete campos: tres corresponden solamente a empresa, familia y propiedad (1,2 y 3); otras tres, al traslape de dos campos (4,5 y 6) y uno a la unión de tres campos (7).

más comunmente en este tipo de organizaciones que en las de propiedad ajena (Yusof y Puteh, 2017).

Las empresas familiares son campo para dos orientaciones aparentemente antagónicas, la empresarial y la familiar. La empresarial se enfoca en la agresividad en la toma de riesgos, autonomía, innovación y proactividad; tiene el potencial de dirigirse a creación de valor transgeneracional. La familiar con sus dimensiones de interdependencia, lealtad, seguridad, estabilidad y tradición (Pop, Fotea, Dusa y Palade (2016).

Una gran parte de las organizaciones que cotizan en las bolsas de Latinoamérica son familiares. Las familias mantienen el control de sus empresas al poseer una parte muy importante de las acciones, y hacen uso de emisiones adicionales de acciones con la idea de seguirse financiando. Gran cantidad de estas empresas son manejadas por familias, ya que se aseguran de tener la fracción mayor de las acciones, mientras que existen otras que además de controladas, son operadas por la misma familia, ya que algunos de sus miembros ocupan diversos cargos operativos del negocio (Belansteguigoitia, 2013).

### **2.1.3 Aspectos Legales**

Con relación a la propiedad de la empresa, ésta viene a representar el esquema accionario, ya que en el caso de las empresas familiares los accionistas pueden ser uno o varios de sus integrantes y donde dicho esquema puede formarse de distintas modalidades e impacta directamente los resultados de los subsistemas de la empresa y de la familia, y esto a su vez, influye en la manera de tomar decisiones (Belansteguigoitia, 2013). Una gran cantidad de estas empresas se constituyen de un solo propietario, aunque se viene dando un número creciente de organizaciones controladas por sociedades con hermanos o primos (Gersick et al. 1997). La dimensión de la propiedad puede adoptar tres formas: propietario único, sociedad de hermanos y consorcio de primos (Belansteguigoitia, 2013).

Es importante considerar que las condiciones en que opera una empresa familiar llegan a determinar su desempeño, ya que este estará influenciado por la manera en cómo se dan los procesos de sucesión a lo largo de su vida,

sobresaliendo la necesidad de preparar a sus sucesores. También habrá que considerar la influencia que tuvo la primera generación sobre la segunda, puesto que le va a corresponder a la nueva generación definir fuertemente su aportación, pero sin dejar de lado el desafío de formular estrategias que permitan la negociación con la generación anterior, para que la empresa siga trabajando en su curso establecido (Romano y Redondo, 2014).

En derecho, la sucesión constituye un cambio de titular en una relación jurídica que subsiste, es decir, es el traspaso de derechos y obligaciones de un sujeto a otro (Belansteguigoitia, 2013). En la investigación hecha por Morris et al. (1996), sugiere que existen tres áreas clave en donde la planeación de la sucesión debe tener especial cuidado: la preparación de los herederos, las relaciones entre los miembros del negocio y de la familia y, sobre la planeación y el control de las actividades. Dicha investigación mostró que, para obtener una sucesión exitosa en las empresas familiares, los herederos deberán estar bien preparados, tanto en términos de educación como de experiencia.

## **2.2 Diagnóstico Organizacional**

Rincón (2012) menciona, el diagnóstico empresarial les garantiza a las empresas hacer frente a los constantes cambios del mercado, de la tecnología y les puede permitir asegurar una posición competitiva dentro del mismo. En tanto que, a los directivos les va a ayudar a identificar y conocer mejor los problemas que tiene la empresa y poder así proponer un plan de acción que encamine el futuro de esta; haciendo uso adecuado de los resultados que surjan del diagnóstico, el cual coadyuva a mejorar de forma significativa el proceso para la toma de decisiones del negocio, con la idea de lograr los objetivos planteados y la competitividad empresarial.

Para Domínguez, Palazuelos, Unzaga y Carrillo (2014), el diagnóstico empresarial es un análisis integral que evalúa cada una de las áreas que conllevan al logro de una misión y objetivos estratégicos en un contexto real de la situación actual para contar con bases sólidas de información y realizar planes de largo plazo. Estudios hechos por Espinosa (2009), destacan la importancia del diagnóstico

empresarial, para dar a conocer la situación actual de la integración del sistema de dirección de la organización objeto de estudio, poniendo de manifiesto el grado de integración de la empresa a partir de sus relaciones internas y externas. Una característica general de la MIPyME, es que no hace diagnóstico alguno en su vida operativa, manteniéndolas trabajando de forma inadecuada en todas las áreas que la conforman (Frias, Lerma, García y Rendón, 2018).

Conforme a lo señalado por Rodríguez (2016) la elaboración de un diagnóstico tiene diversos orígenes, mismos que define en varios motivos como: un proceso natural de crecimiento de la organización, mismo proceso natural de deterioro de las organizaciones, sea que la empresa decide resolver el problema de productividad y de calidad, por someter a la empresa en un tiempo próximo a algunos cambios de importancia, debido a un incremento de la complejidad del entorno de la organización, por conocer su propia cultura, por mejorar su clima y, por último, porque la organización se ha fusionado con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que quiere implementar una forma de gestión diferente a la tradicional.

### **2.2.1 Evaluación de las Etapas del Proceso Administrativo en la Áreas Funcionales (PRAFA)**

Se van a utilizar algunos instrumentos de evaluación administrativa, uno de estos es el que Hernández (2012) le ha llamado PRAFA, ya que se evalúa el proceso administrativo en sus diversas etapas (planeación, organización, integración, dirección y control), con las cinco áreas funcionales (estructura organizacional, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y servicios). La finalidad de dicho instrumento es proporcionar una calificación de la gestión en la empresa, con la finalidad de buscar la efectividad en las áreas que requieran o se pueda implementar alguna mejora.

La idea principal con la aplicación de dicho instrumento es obtener un primer acercamiento, es decir, realizar un diagnóstico de la situación actual que guarda el negocio para poder conocer más a fondo su forma de organización, con la intención plena de poder plantear estrategias de desarrollo, que ayuden a la evolución o

mejora del mismo; ya que según Hernández (2012), es una herramienta que ayuda a todo administrador a relacionar la efectividad de las funciones que comprenden el proceso administrativo.

Este instrumento metodológico es un cuestionario que consta de una serie de preguntas que van encaminadas al encuentro de los elementos que se quieren evaluar. Aunque la observación y las entrevistas a los empresarios, se puede agregar como complemento de la información que se pueda conseguir (Hernández, 2012).

### **2.2.2 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Una de las ideas que prevalecen en el ámbito organizacional, es que las empresas, para que se mantengan rentables en el mercado, deben tener alguna ventaja con respecto a su competencia. Por lo que, para poder desarrollar dicha ventaja, es necesario que cada una de ellas realice un análisis de sus fortalezas y de sus debilidades y, que de ahí parta la creación de una posible estrategia que se pueda aplicar para generar esa diferencia buscada.

A pesar de que el empresario está consciente de las dificultades por las que tiene que atravesar en el día a día de operación, este hace esfuerzos extraordinarios para superarlas, pero hacen falta herramientas de apoyo para mejorar el desempeño del negocio, por lo que el hecho de contar con una intervención de apoyo le puede ser de gran ayuda en el corto plazo. Es por esto, que el diagnóstico sirve de base para comenzar a definir el rumbo de acción que se le va a dar a esta organización.

La idea del análisis FODA, es poder conseguir que las variables de importancia operen conjuntamente y se dirijan hacia un mismo objetivo, con lo que se puedan minimizar los problemas (debilidades y amenazas) y maximizar las ventajas (fortalezas y oportunidades), que hayan sido identificados en este diagnóstico. De acuerdo con Thompson y Strikland (1998) una vez que se haya efectuado el análisis FODA, ya se podrá actuar directamente sobre las fortalezas y las debilidades, porque son variables que dependen de la organización. Por otra

parte, las oportunidades y amenazas son independientes de las acciones y decisiones de las empresas, por lo que no es posible modificarlas

### **2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), comprende un análisis que se dirige a identificar las fuerzas y los factores críticos del grupo de empresas bajo estudio y este se efectúa a partir de factores definidos, específicamente tomados de los cuadrantes de Fortalezas y Debilidades, que se describieron en la matriz FODA. Para Brenes (1998), es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y las debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

El objetivo principal de dicha matriz es el formular las estrategias que permitirán generar a la empresa sus ventajas competitivas y que esto coadyuve a su permanencia y desarrollo dentro del sector comercial en el que se desempeñan. Para poder realizar la matriz de factores internos, se toman en consideración los valores de peso, calificación y total ponderado (David, 2003). Ya que se ordena la información interna de la empresa, se puede apreciar que el factor interno que comprende la característica o habilidad mejor calificada y que les podrá a ayudar a combatir las adversidades y cambios en su entorno.

### **2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Según Vidal (2004), ésta matriz es una herramienta que sirve para poder determinar la posición estratégica externa de la empresa. Consiste en enunciar las oportunidades y amenazas de su entorno y con esto poder determinar la importancia relativa de cada una de ellas para el desempeño de la unidad de estudio, asignación dentro de un rango. Es decir, facilita el resumen evaluativo de la información general del entorno empresarial.

Nuevamente, se hace uso de la matriz FODA para realizar el correspondiente análisis externo de dicha empresa, por medio de la construcción de otra matriz que involucra a estos factores complementarios, mediante ésta, se hace una lista de los factores críticos ya determinados y ordenados.

### **2.3 Planeación Estratégica**

Para Burgoa (2010), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual los directivos ordenan sus objetivos y acciones en determinado tiempo. Menciona además, que los dos conceptos, tanto planeación como estrategia, están muy ligados y que no prescinden uno de otro, pues los dos conllevan a una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de forma tal que se puedan conseguir los objetivos trazados con antelación. La base fundamental para elaborar una planeación estratégica exitosa es la obtención de información, por lo que se debe efectuar un análisis de los factores externos y establecer su correlación con la estructura de la organización (Saldaña-Tapia, Mendoza-Cruz y Cruz-González, 2017). La planeación estratégica es un proceso continuo, flexible e integral que genera capacidad de dirección (Larrañaga-Moreno y Ortega Flores, 2018).

La estrategia comprende los pasos que se deben seguir para alcanzar la meta trazada; se debe formular por escrito y detallarse con precisión. Cada una de ellas puede conllevar a varias acciones estratégicas (tácticas) que deben ubicarse en el tiempo y medirse. Porter (1980) ha sido un referente en este tema, al utilizar su clasificación sobre estrategias competitivas genéricas en liderazgo general de costos, diferenciación y en enfoque o alta segmentación. Los primeros autores en incorporar el concepto de estrategia a la dinámica empresarial fueron Neumann y Morgenstern (1953), quienes la describen como un conjunto de movimientos óptimos que realiza una empresa, mismos que se eligen conforme a cada situación posible, según los entornos en los que se desenvuelven.

Para la mayoría de las empresas, existen varios niveles de planeación estratégica y estarán dependiendo de la complejidad organizacional que se tenga. Para las pequeñas o medianas empresas, donde un gran porcentaje de decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es únicamente un concepto elevado para referirse al curso de acciones que se van tomando, lógicamente casi nunca lo definen como tal. Es por esto por lo que se considera como caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Pero caso contrario, para las empresas diversificadas y organizadas conforme a una estructura divisional, la

planeación estratégica se establece a tres niveles: a nivel de la empresa total (corporate planning), a nivel de división (business planning) y finalmente, a nivel funcional (Burgoa, 2010).

Conforme a lo señalado por Elizondo, Ríos, y Morejón (2011), para que se mejore la competitividad de las Pymes hay que adecuar tanto las estrategias como la estructura organizativa y su manera de gestionar dentro del entorno cambiante de la economía en la que se desenvuelven, es decir, dejar de lado la actitud conservadora de las empresas y no mantenerse únicamente observando la operatividad de sus estrategias para entonces introducir cambios en sus estructuras. Un plan estratégico no solo es una ventaja competitiva, sino que además permitirá alcanzar metas en todos los ángulos de la organización, puesto que permite conocer la realidad de la empresa permitiendo la mejora en todas las áreas (Caro, Soto y Millán, 2017).

### **2.3.1 Administración Estratégica**

Se hará uso de la Administración Estratégica, misma que permite el desarrollo y la aplicación de estrategias que puedan influir en las empresas u organizaciones para lograr resultados o agregar valor a sus actividades, productos o servicios. Teniendo en cuenta que dicho conocimiento se aplicará de forma práctica, para generar un cambio significativo al interior y exterior de la empresa objeto de estudio. En un estudio hecho por Espinoza (2020), demostró que existe una relación significativa entre administración estratégica y competitividad, por lo que señala que a mayor injerencia de la administración estratégica mayor será la competitividad empresarial.

Como ya es bien sabido, el término administración se puede entender como un proceso que sirve para diseñar y construir un ambiente donde las personas trabajen en conjunto y llegan a cumplir metas determinadas de forma efectiva. Es entonces que, administrar es la acción por excelencia de toda persona que coordina recursos. Algunos individuos administran organizaciones, mismas que se definen como aquel grupo de personas que laboran colectivamente para crear algún

beneficio o aporte, que en el mundo empresarial y financiero se conoce como utilidad (Koontz y Wehrich, 1998).

La administración se compone de cinco funciones gerenciales o etapas: planeación, organización, integración, dirección y el control de los recursos. Los gerentes, administradores o directivos efectúan estas funciones, y el tiempo que se destina a cada una de ellas puede depender de las exigencias y los planes de cada organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

El proceso administrativo está constituido por distintas etapas las cuales nos ayudan a lograr los objetivos de una forma eficiente en todo organismo social. La primera de éstas, la planeación, la cual implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos (Stoner, Freeman y Gilbert 1996).

Para adentrarse en la segunda etapa del proceso, diversos autores definen la organización social como el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas (Stoner et al.1996). Una definición sobre la función administrativa de organización es mencionada como el proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa (Hellriegel, Jackson y Slocum 2002).

La tercera etapa es la integración, cuya función gerencial es definida por Koontz (1998), como cubrir y mantener completas las posiciones de la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo,

ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, desarrollar, acompañar a las personas a ocupar los puestos que les han sido asignados para que cumplan con efectividad y eficiencia.

Reyes (1991) dice, en la cuarta etapa del proceso, la dirección, la define como la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se planea, organiza, integra, dirige y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente y coincide temporalmente, con una buena dirección. Tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Y como parte final del proceso administrativo, se tiene el control, mismo que para Hellriegel et al. (2002), es el proceso por el cual una persona, grupo y organización vigila en forma consiente el desempeño y toma una acción correctiva. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, sin estos, ningún administrador puede controlar ni puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada, a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, mediano o largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y mayor es el periodo que comprenden, más completo podrá ser el control.

Cuando se habla de administración estratégica, surge el concepto desarrollado por David (1997), que la describe como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Implica que la administración estratégica pretende integrar al proceso administrativo tradicional, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, operaciones, la investigación y el desarrollo y, por último, los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

En el caso de Aguilar (2003), hace referencia de la administración estratégica como el conjunto de técnicas y corrientes administrativas de actualidad que promueven con sus fundamentos y metodologías, la proyección de lo estratégico hacia el futuro. Se refiere a las acciones a largo plazo. Uno de los objetivos principales que buscan desarrollar todas las empresas es la competitividad, que dentro de las organizaciones llega a ser uno de los factores más analizados y abordados, lo que la coloca entre los de mayor importancia dentro de la administración de empresas.

“El proceso administrativo es el eje rector de toda gestión y conducción de un negocio, todas y cada una de las actividades deberá ser medida y estructurada a través de sus conceptos y principios de cada una de sus funciones: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.” (Hernández, 2012. p. 57).

Conforme al artículo publicado por Vieira (2014), la administración estratégica ayuda a que se mantengan mejores relaciones con el personal de una empresa, ya que dicha acción facilita el proceso de planeación, mismo que está basado en las necesidades de ésta; así como las de sus departamentos o áreas. Por lo que dicha administración estratégica en una organización debe poner especial atención no sólo a los intereses particulares de los accionistas, sino además, a los objetivos de todos los involucrados en la consecución de las metas y, de esta forma poder avanzar hacia un punto en donde la empresa y su sistema, contribuyan a construir una realidad más adecuada para todos los interesados.

## **2.4 Áreas de Oportunidad**

Una vez que se ha definido la problemática encontrada en el diagnóstico organizacional, se ha elegido una temática que contribuya a resolverla. La siguiente teoría es la que servirá de sustento.

### **2.4.1 Estructura Organizacional**

Uno de los autores que más ha trabajado el tema de estructura es Henry Mintzberg (1995), que la define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, con la coordinación posterior, es decir, la plantea

como una estructura intencional de roles, donde cada individuo asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Su trabajo ha permitido concretar la esencia y significado de la estructuración de las organizaciones, en un lenguaje que sin perder profundidad y el razonamiento que prevalece sobre el conocimiento, se transforma en una obra de referencia del diseño que posibilita entender el fenómeno organizacional, para poder intervenirlo y posibilitar con esto su transformación (Idarraga, 2012).

Por otra parte, Miller (1986) propone que la estructura organizacional se conforma a partir de cuatro dimensiones, la estructura de actividades (especialización y formalización), la concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones), la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de actividades) y el tamaño del componente de apoyo (personal subordinado); mismas que buscan ser dispositivos integradores cuando se refiere a la reducción del impacto provocado por los cambios constantes. Por lo que se puede decir que para Idarraga (2012), el diseño de la estructura organizacional conlleva a una serie de decisiones relativas a los factores relacionados con la coordinación, especialización, formalización, departamentalización (agrupación de unidades), tramo de control (tamaño) y la centralización (toma de decisiones).

Existe el planteamiento de Chandler (1962) que manifiesta que la estructura de la organización sigue a la estrategia de negocio, pero si se considera que prevalece un contexto hostil y complejo como el que se vive en el diario actuar de las empresas, éstas se enfrentan a decisiones estratégicas que deben estar homologando. Por su parte, Miles et al. (1978), tienen argumentos, sustentados en la perspectiva de opciones estratégicas, que el comportamiento organizacional solamente es pre-estructurado de forma parcial por las condiciones del entorno. Para Chiavenato (2006), la estructura organizacional es el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad. Una definición más simple es la descrita por Johnson y Scholes (1997), mismos que consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o dificultan algunas actividades.

### 2.4.2 Niveles de Efectivo

Es casi imposible concebir a una empresa en la cual la liquidez, y de manera específica el efectivo no represente un elemento de vital importancia para poder realizar sus operaciones cotidianas y extraordinarias de manera fluida y constante, coadyuvando a la maximización de utilidades y, por consiguiente, a la riqueza de sus propietarios. Entre los primeros esfuerzos documentados en la literatura económico-financiera que abordan la importancia del estudio del efectivo, destaca Keynes (1936) en donde se proponen cuatro explicaciones para mantener recursos líquidos: gasto, negocios, precautorio y especulativo.

A partir del trabajo de Opler, Pinkowitz, Stulz y Williamson (1999) el estudio del nivel de efectivo que mantienen las empresas en sus balances ha cobrado una creciente importancia, lo anterior en función del impacto que dicha partida tiene sobre el desempeño financiero, así como sobre las expectativas de distintos agentes económicos externos. No obstante, la posibilidad de identificar un nivel óptimo de efectivo, en función de las operaciones realizadas por la empresa, como se puede constatar en los trabajos de Baumol (1952) y, Miller y Orr (1966), la evidencia empírica disponible señala que las empresas, en general, mantienen niveles de efectivo que no responden a criterios de optimización<sup>2</sup>. Por ejemplo, Bates, Kahla y Stulz (2009) identificaron que el promedio de los niveles de efectivo en las empresas estadounidenses pasó de mantener un promedio del 10.5% del total de activos en el año 1980 a 23.2% en el año 2006.

Entre los primeros esfuerzos documentados en la literatura económico-financiera que abordan la importancia del estudio del efectivo, destaca Keynes (1936) en donde se proponen cuatro explicaciones para mantener recursos líquidos: gasto, negocios, precautorio y especulativo. Los primeros dos motivos responden a las operaciones de intercambio que mantiene la empresa, siendo el efectivo el

---

<sup>2</sup> El modelo de Baumol (1952) describe que la función de efectivo es óptima cuando se igualan los costos por transacciones que mantienen una relación positiva con la cantidad de efectivo, y los costos de oportunidad que tienen una relación directa con los niveles de efectivo, lo que representa el menor costo para cubrir con el motivo de transacción. El modelo Miller y Orr (1966) considera además la varianza de los flujos de efectivo de la empresa en la estimación del nivel óptimo de efectivo.

instrumento para financiar el lapso que existe entre la cobranza y el pago de obligaciones. El tercer motivo –especulativo-, está asociado con la presencia de cambios inesperados en las condiciones económico-financieras que pudieran afectar, por ejemplo, precios y tasas de interés, relevantes para la empresa. El cuarto motivo para mantener efectivo, mejor conocido en la literatura como “precautorio” es referido por Keynes (1936) como la necesidad de mantener efectivo disponible para hacer frente a posibles contingencias o bien para aprovechar oportunidades de inversión con valor presente neto positivo.

Opler et al. (1999), señalan que el efectivo y sus equivalentes ayudan a reducir el riesgo de la volatilidad en los flujos de efectivo de la empresa e incrementan la discrecionalidad, por lo que los administradores financieros prefieren mantener niveles de efectivo por encima del nivel óptimo que maximiza el valor de la empresa, incurriendo así en un conflicto de agencia, en términos de Jensen y Meckling (1976). Harford, Mikkelson y Partch (2003), indican que el efectivo puede ser usado por las empresas para financiar sus inversiones durante periodos de recesión sectoriales. Foley, Hartzell, Titman y Twite (2007) sugieren que el motivo precautorio ejercerá una mayor influencia sobre las empresas que tengan una mayor participación en negocios en el extranjero debido a que las oportunidades de inversión exteriores son mayores o presentan una mayor volatilidad que las oportunidades domésticas. Otro argumento que destaca el motivo precautorio para mantener efectivo es Duchin (2010); cuyo estudio destaca el efecto de la incertidumbre, tanto en los flujos futuros de efectivo esperados como en las oportunidades de inversión, asegurando que una mayor volatilidad en cualquiera de estos dos factores producirá como consecuencia la necesidad de contar con una mayor cantidad de efectivo disponible.

#### **2.4.3 Teorías para los Niveles de Efectivo en las Empresas**

La teoría del intercambio compensatorio (trade-off), fue desarrollada originalmente por Modigliani y Miller (1958) como modelo para explicar la estructura financiera de la empresa, establece que las empresas en la búsqueda de un nivel de efectivo apropiado consideran los costos y beneficios marginales. Ferreira y

Vilela (2004) sostiene que mantener efectivo representa un costo de oportunidad con respecto a la posibilidad de inversión en otros activos de mayor rentabilidad, pero de menor liquidez. Opler et al. (1999) sugieren que las empresas comparan los costos y beneficios del financiamiento de la deuda, al momento de decidir cuánto efectivo mantener. Acharya, Almeida y Campello (2007) agregan como beneficio de mantener efectivo, la posibilidad de proteger a la empresa de cambios inesperados en los flujos futuros provenientes de la operación. Foley et al. (2007) añaden que los costos de transacción de adquirir deuda también influyen sobre la consideración de mantener efectivo.

La teoría de la jerarquía de financiamiento (pecking order), propuesta por Myers y Majluf (1984) quienes indican que, con el propósito de reducir los costos generados por la información asimétrica y otros costos derivados del financiamiento, las empresas tendrán preferencia por financiar sus proyectos con recursos propios provenientes de las utilidades retenidas, una vez agotada esta fuente solicitarán contraer deuda y en última instancia, las empresas optarán por la emisión de capital. Además, la teoría propone que las empresas no determinan a priori un nivel de efectivo, sino que este es utilizado como una reserva entre las utilidades retenidas y las necesidades de inversión.

La teoría del flujo libre de efectivo (free cash flows) describe las bases sobre las decisiones que la empresa tiene respecto los niveles de efectivo que mantiene, es el efectivo remanente con el que cuenta la empresa después de haber cubierto sus obligaciones financieras y operativas (Jensen 1986). La teoría sugiere que los flujos libres de efectivo aumentan la discrecionalidad de los administradores, generando conflictos de agencia, por lo que se esperaría que el principal limite la cantidad de efectivo a la que tienen acceso los agentes, a través del reparto de dividendos.

#### **2.4.4 Integración del Recurso Humano**

La integración de los recursos la hacen principalmente los trabajadores, por lo que se les deberá proveer de las habilidades requeridas para trabajar de manera eficiente, y a su vez, se les deben asignar responsabilidades para que se consideren

auténticos promotores del éxito de la organización (Fuentes et al. 2002). Es por esto, que la habilidad de la empresa para asegurar, retener y generar capital humano por medio de las políticas de personal constituye la base de los recursos humanos (Ulrich, 1998).

Se deberá establecer una estrategia de recursos humanos con políticas que vayan encaminadas a la adquisición y desarrollo de dichos recursos para crear activos difíciles de imitar en forma de conocimiento, capacidades y habilidades aplicables de manera exclusiva al entorno de la organización (Fuentes y Camarero 2002). Dentro de los hallazgos que manifiesta Perlines y García-Pardo (2008), son que con el uso de un sistema y una adecuada estrategia de recursos humanos de alto rendimiento, se influye positivamente en los resultados organizacionales y en las actitudes de los empleados y esto se traduce en resultados superiores.

#### **2.4.5 Control Operacional**

Existe una nueva concepción de la gestión y el control empresarial que según Gómez-Selemeneva, Blanco-Camping y Conde-Camilo (2013), manifiestan que debe ser tratada como una modificación en los métodos y en los estilos de operación, para poder asegurar que sean eliminados aquellos obstáculos del proceso y poder implementar algunos nuevos que garanticen, para la posteridad de la organización, la aplicación de procedimientos de trabajo y normas que produzcan un desempeño adecuado y se obtengan resultados positivos, tanto cualitativos como cuantitativos. Por su parte, Chacón (2007) comenta que los resultados de las actividades o funciones de la organización son normalizados por medio de los sistemas de la planificación de acciones y control de rendimiento, que se van a encargar tanto de la estrategia como del control de gestión y las operaciones.

Barquero (2013) señala, el control interno se puede definir como el conjunto de métodos y procedimientos que garantizan que los activos se encuentran protegidos, que se cuenta con registros contables fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla adecuadamente y se cumple según los lineamientos establecidos por la dirección. Para Rosas-Jácome y Santos-Alhuay (2015), la mayoría de las empresas no conocen la importancia del control interno, y la gran

utilidad que tiene este en la gestión de sus inventarios, por lo que es de suma importancia que adquieran el conocimiento necesario.

Las empresas necesitan implementar mecanismos de información que les permita fluidez en su comunicación, de forma oportuna, precisa y confiable dentro de todas las áreas de esta. De esta forma, se podrán tener decisiones adecuadas en relación con los objetivos planteados en cuanto al buen manejo de su inventario. Dicha información se debe identificar, analizar y comunicar en forma y tiempo, para poder cumplir con las funciones y actividades previamente establecidas; por lo que se deberá manifestar en reportes provenientes de cada movimiento efectuado (Rosas-Jácome y Santos-Alhuay 2015).

#### **2.4.6 Integración de la Mercadotecnia**

Treviño Ayala, Villalpando Cadena, Treviño Ayala y Lozano Treviño (2013) consideran, que es recomendable analizar las fuerzas externas del entorno que rodea a las empresas y que pueden llegar a beneficiar o perjudicar las prácticas del área de mercadotecnia como son las condiciones sociales, políticas, económicas, la competencia y las prácticas de los proveedores; esto con el fin de observar la toma de decisiones del empresario en relación con las fuerzas externas y poder apreciar así su efecto en el crecimiento de sus utilidades. Según Islas, Hernández, Figueroa, Carboneras y de la Reforma (2010), la mercadotecnia involucra acciones estratégicas de mercado, de ventas entre otras, pero la finalidad principal es identificar las tendencias actuales sobre las que trabaja, para que de esta manera se definan los planes de acción para poder obtener una ventaja frente al competidor.

Por su parte, Montesinos (2012) indica que la naturaleza de la mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa depende de las características de empresario y de la esfera donde se desempeñe. Se comete un error al pensar que la mercadotecnia es de uso exclusivo de las grandes organizaciones, por lo que es de suma importancia entender y adaptar los términos y principios de forma estratégica, en los procesos gerenciales de cualquier empresa. Se han identificado algunas barreras que hacen difícil la planeación estratégica de la pequeña empresa, que según Estrada (citado por Lozano-González y Torres-Avalos 2017), son factores

que desalientan, como la insuficiencia de conocimiento de los procesos de planeación, la falta de tiempo y de experiencia. El plan estratégico de mercadotecnia tiene como propósito fundamental expresa clara y sistemáticamente las variables que sean elegidas por la empresa (Lozano-González y Torres-Avalos, 2017).

Monge et al. (2005) y Orozco et al. (2007), citados por López (2011), señalan que desde la segunda mitad de la década de los 90's se ha generado una revolución económica que está basada en el uso intensivo de internet y de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), mismas que comprenden una herramienta esencial para mejorar la competitividad en el sector productivo. Las estrategias de mercadotecnia deberán contar con funciones especializadas en las cuales se desarrollan técnicas y métodos como el uso de las redes sociales para promocionar los productos, captar clientes potenciales o fidelizar a los ya existentes (Pérez, Carreras y Bustamante 2018). El uso de las TIC's ha facilitado el aumento en las operaciones comerciales, presionando a los países y a sus empresas a ser más competitivas, en especial a las pequeñas y medianas (López, 2011).

#### **2.4.7 Sustentabilidad en las Empresas**

El concepto de sustentabilidad se genera en el informe "Nuestro Futuro Común", también conocido como "Informe Bruntland", difundido por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD) de las Naciones Unidas, donde define a la sustentabilidad como: "La capacidad de satisfacer necesidades de la generación humana actual sin que esto suponga la anulación de que las generaciones futuras también puedan satisfacer las necesidades propias" (ONU. Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1987).

Conforme a lo explicado por López (2016), la sustentabilidad se está convirtiendo en un elemento importante que va a definir la permanencia o desaparición de las empresas en los mercados, por lo que toda empresa debe ser competitiva y efectiva, pero en concordancia con el medio ambiente, ya que únicamente se han preocupado por la generación de utilidades, dejando de lado los problemas ambientales. Es por esto, que es complicado incorporar la sustentabilidad a la empresa y se convierte el hecho en una amenaza latente,

especialmente para las pequeñas empresas, por lo que se tendrán que adecuar para sobrevivir y deberán hacer inversiones en equipos, materiales o procesos, que van a representar un costo que puede convertirse en una amenaza real para su sobrevivencia, en lugar de verlo como una oportunidad de mejora.

Para López (2016) la sustentabilidad está conformada por tres ejes: el ambiental, el social y el económico; y para considerar algo como sustentable se debe actuar desde la intersección de estos, ya que su sinergia es su razón de ser. En lo concerniente a la parte económica, las empresas deben sobrevivir, crecer y generar valor, lo cual se debe hacer sin perjudicar el medio ambiente y sin explotar a los trabajadores. En el mismo sentido, López (2016) sostiene que las pequeñas empresas en México no tienen una definición clara de lo que es la sustentabilidad, ya que no hacen un trabajo o proceso productivo integrado a ésta. Dichas empresas todavía no ubican la importancia de adoptar este concepto, una muestra de ello es, que no informan a sus clientes y de igual forma, no le agregan valor al hecho al no buscar clientes que se preocupen por la parte ambiental en su consumo.

Las razones de las organizaciones para diseñar, implementar y gestionar políticas en materia sustentable tienen que ver con el interés de cumplir con alguna normatividad ambiental (Zúñiga, Lona y Flores 2016). Para hacer operativo el concepto de sustentabilidad en el ámbito empresarial las organizaciones tienen que transformar su misión, alinear el diseño del sistema empresarial completo e innovar su modelo de negocio (Markevich, citado por Lecuona, Pérez, Martínez, Jiménez, Jiménez y Maldonado 2018). Para Sarmiento (2011) la incorporación de la sustentabilidad a la gestión estratégica de las empresas debe incluir indicadores que permitan evaluar las acciones para poder determinar el alcance de los objetivos.

## **2.5 Resistencia al Cambio**

Las raíces del término cambio, según el diccionario de la Real Academia española, lo definen como dejar una cosa o situación para tomar otra; por lo que cambio no es únicamente una elección, sino que además puede ser, una obligación o hasta una imposición, según sean las circunstancias presentes. La resistencia al cambio se refiere a cualquier pensamiento o acción que va encaminado contra una

modificación. Los esfuerzos del cambio demandan ser bien administrados o dirigidos, lo que conlleva desarrollar una serie de actividades conscientes y planificadas con la finalidad de cumplir con los objetivos y llegar a conseguir la adaptación necesaria de todos los actores involucrados en el mismo (García, 2005).

Todas las organizaciones tiene que encarar a las variables del entorno que les demandan un cambio, algunas de las más representativas pueden ser la apertura comercial, el desarrollo de la tecnología y la evolución del conocimiento; todas estas pueden representar una ventaja competitiva en algún momento determinado para las empresas, pero de igual forma, les puede exigir modificaciones constantes que amenazan su permanencia y su estabilidad, por lo que se debe desarrollar una capacidad de adaptación que ya se vuelve necesaria (Montealegre y Calderón, 2007). El cambio organizacional lo define Malott 2001 (citado por García 2005), como una situación permanente de alteración, variación o modificación. Para Barroso y Delgado (2000), el cambio es una modificación de la forma de trabajo, que genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo.

Para conseguir que se dé un determinado cambio, es indispensable provocar la necesidad de este a través de un proceso negociado que supere la necesidad de no cambiar; pero también hay que considerar que se van a presentar algunas barreras al cambio, por lo que se deberá procurar que su influencia sea lo menor posible, pero estar consciente que no podrá evitarse totalmente (Tanoira, 2007). Según Robbins 2004 (citado por Tanoira 2007), las fuerzas que motivan el cambio son entre otras, la naturaleza del trabajo, la tecnología las crisis económicas, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial; todo esto influye en el desempeño de las organizaciones y amenaza su estabilidad.

La presencia de cambio evolucionario conduce a la formación de arquetipos dentro de las organizaciones, que conforme a lo señalado por Greenwood & Hinings, 1993 (citados por Romero 2013), se debe entender como un “set de estructuras y sistemas que reflejan un esquema interpretativo único”, lo que da cohesión y consistencia a la organización generando inercia, misma que se entiende

como la resistencia al cambio y se presenta en dos tipos, la estructural, que es la resistencia al cambio provocada por procedimientos y procesos; y la cultural, que viene a ser la más persistente y representa a la vez la institucionalización de los patrones de comportamiento por parte de los individuos (Tushman & O'Reilly, 1996). Contrario a este concepto es la flexibilidad, misma que constituye la habilidad para absorber altos niveles de cambio con las menos posibles disfuncionalidades en el comportamiento (García, 2005).

García (2005) define que, la resistencia que puede tener un individuo con respecto a un cambio responde a su percepción frente a una serie de factores asociados con dicho cambio, de manera que no importa que todo marche bien y que los indicadores que maneje la organización sean positivos, pues en realidad las cosas no estarán realmente bien si la gente no lo percibe así. Es decir, lo que genera la resistencia en la persona, no es que las cosas vayan bien o mal, sino lo que ésta perciba sobre ellas. Según Hosking y Anderson 1992 (citados por Rubiano, Rojas y Díaz 2011), la resistencia al cambio organizacional es una etapa común en los procesos de cambio planificado.

La resistencia al cambio obedece a una serie de factores que se agrupan en los asociados al individuo y los asociados a la organización. Aunque se hace referencia a dos tipos de factores, se debe entender que quien se resiste es la persona, de manera tal que todas las causas estarán ligadas a ella (con su percepción sobre dichos factores), aun cuando algunas de éstas no obedezcan propiamente a su personalidad sino a factores externos (García, 2005).

Según Ventura (1996), la resistencia al cambio está asociada a la necesidad de las organizaciones de establecer hábitos, rutinas y procedimientos que les permitan ser más eficientes pero que provocan inercia. Para Hofstede (1999) dicha resistencia provoca, que estructuras organizativas jerarquizadas y centralizadas pueden convertirse en rígidas e inflexibles, orientaciones cortoplacistas poco estratégicas sacrifican resultados de largo plazo por solucionar problemas cotidianos, relaciones de poder fomentan la distancia jerárquica o exageran el control de la incertidumbre al ocasionar arraigo con lo ya establecido o lo tradicional.

Existen empresarios a los que no les interesa crecer, temen contratar personal o abrir una nueva sucursal, porque esto les puede traer problemas (Arechavala y Gómez, 2014). Las empresas familiares suelen tener cierta resistencia al cambio (Levinson, 1987) y suelen restringir la participación de las nuevas generaciones en los procesos de la toma de decisiones (Eddleston and Kellermanns, 2007; Stravrou, 1999). El éxito de los negocios depende de su habilidad para mantener la estabilidad mientras se maneja el cambio al tener que enfrentar las presiones internas y externas. Aunque todas las organizaciones encuentran dificultades para adaptarse a las condiciones cambiantes, un tipo de organización, la de propiedad y administración familiar, presenta un número de problemas y cuestiones únicos (Beckhard & Dyer, 1983).

Aun cuando todas las organizaciones presentan dificultades en adaptarse a las condiciones de cambio, la empresa familiar, tiene un determinado número de problemas y temas singulares. La interdependencia entre la propiedad y la dirección en estas organizaciones generan fuerzas que tienden a hacer más difíciles y subjetivas las decisiones ejecutivas y estratégicas (Beckhard & Dyer, 1983). El proceso de cambiar a la gente es probablemente la parte más retadora en el cambio organizacional. No es posible que ocurra el cambio cuando la gente involucrada considera que los costos asociados con éste sobrepasan a los beneficios (Menkhoff & Kay, 2000). La literatura distingue seis diferentes tipos de barreras individuales para cambiar: seguridad económica, miedo a lo desconocido, amenazas a las relaciones sociales, hábitos, fallas al reconocer la necesidad de cambio y los antecedentes demográficos (Greenberg & Baron, 1997).

### **3. Metodología**

Esta investigación tiene como objetivo conseguir la mejora en el desempeño administrativo de las diferentes áreas funcionales, de una pequeña empresa comercializadora de frutas, verduras y abarrotes de la ciudad de Durango; la cual se compone de un total de 28 empleados y cuya descripción más detallada se está presentando en el siguiente capítulo, para este fin se lleva a cabo un proceso de intervención siguiendo una metodología basada en la investigación acción.

#### **Objetivos específicos:**

- Percibir de forma general la organización de la empresa.
- Conocer las expectativas del empresario en el proceso de intervención.
- Valorar las condiciones organizacionales en que se encuentra la empresa.
- Analizar los resultados obtenidos e identificar las áreas de oportunidad.
- Proponer las acciones a implementar para la posible solución a la problemática encontrada.
- Presentar los resultados obtenidos del proceso de la aplicación de acciones.

Este tipo de metodología se ocupa del estudio de una problemática específica que requiere solución y que afecta a un determinado grupo de personas, sea una comunidad, asociación, escuela o empresa y es apropiada cuando se realizan investigaciones en pequeña escala en diversas áreas dentro de las que se incluye la administración, siendo un método adecuado para emprender cambios en las organizaciones (Blaxter, Hughes y Tight, 2000). Y es de tipo práctico (Creswell, 2005) ya que la indagación fue individual, centrada en el desarrollo de los participantes, a través de un plan de acción, implementado por el investigador con apoyo de los propietarios.

### **3.1 Investigación-Acción Participativa (IAP)**

Al hablar del marco que fundamenta al enfoque de la investigación, es muy común que surja el concepto de paradigma, que también equivale a términos como modelo o programa, mismo que es muy utilizado por investigadores y científicos (Ricoy, 2006). El conocer los paradigmas de investigación ayuda a entender mejor el modelo o modelos metodológicos en los que se proponga encuadrar un estudio. Para esta intervención, se hará uso de la investigación cualitativa donde se hacen registros narrativos de los fenómenos estudiados a través de diversas técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. Dicha investigación trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, así como su estructura dinámica (Pita y Pértegas, 2002).

El diseño de la investigación llega a ser una decisión importante para cualquier investigador, debido a que lo debe tener bien claro para poder planear una estrategia que sea lo más cercana posible al origen de su estudio o problema sobre la que se puedan estructurar las partes o secuencias organizadas, de tal forma que le facilite la visión general para iniciar la investigación y definir lo que se tiene que hacer para conseguir el objetivo trazado (Flores, 2008).

Para Shani (1985), la Investigación Acción puede ser definida como un proceso de investigación emergente, en el cual se aplica el conocimiento de la ciencia del comportamiento integrado al conocimiento organizacional existente, con la idea de resolver problemas reales de las organizaciones. De manera simultánea se preocupa por generar cambios, desarrollar competencias de autoayuda en los miembros de éstas y en aportar al conocimiento científico. Finalmente, es un proceso evolutivo que se toma con un espíritu de colaboración y de co-investigación.

Según Durcikova y Brown (2018), el uso de la Investigación-Acción Participativa (IAP) genera un beneficio que proviene de la riqueza que se asocia típicamente con la investigación cualitativa e interpretativa. Este tipo de investigación fue desarrollado por Kurt Lewin, con la idea de aplicar teoría existente para resolver los problemas prácticos, aprender de la experiencia, y así entonces, agrandar el cuerpo del conocimiento al modificar la teoría o sugerir alguna nueva.

El legado de Kurt Lewin manifiesta la presencia de una Investigación-Acción en forma de espiral, al describir que este tipo de investigación consta de cinco etapas: diagnóstico, planear la acción, efectuar dicha acción, evaluar y por último, especificar el aprendizaje; donde pone de manifiesto que el concepto de espiral hace referencia a repetir las cinco etapas como sea necesario. Sin embargo, es algo más profundo que lo que la IAP pudiera implicar; donde además se ha descrito como la representación de “una serie de compromisos para observar y problematizar a través de practicar una serie de principios para conducir la investigación social” (McTaggart 1996, p. 248).

Pero hay investigaciones que se hacen la pregunta de qué es una Investigación-Acción de calidad. Una de ellas es la realizada por Coghlan y Shani (2014), al presentar un marco de referencia que habilita a los investigadores de la IAP para poder crearla de calidad dentro del dominio de desarrollo de las organizaciones, con el uso de un criterio más amplio que la lleve a ser rigurosa, reflexiva y relevante y, así poder contribuir en la esfera del conocimiento práctico. Para este caso, la IAP estuvo basada en dos supuestos los cuales son los referentes del desarrollo organizacional; el primero manifiesta que al involucrar a los clientes o aprendices en su propia enseñanza va a provocar no sólo algo mejor, sino que además, generará más información válida de cómo funciona realmente el sistema; y el otro, es aquel que plantea que únicamente se entiende un sistema cuando se trata de cambiarlo, ya que el modificar sistemas humanos normalmente involucra variables que no pueden ser controladas por los métodos tradicionales de investigación.

En un estudio hecho por Durcikova y Brown (2018), se introduce una nueva forma de lo que es la IAP, llamándola Investigación-Acción Estadística. Con el uso de prueba de hipótesis estadísticas y de encuestas muestra, se le permite al investigador utilizar directamente el rigor de la investigación positivista en la planeación de las acciones y en las etapas de evaluación de la IAP. Ya que para ilustrar la utilidad de la IAP estadística, conducen dicho estudio en el contexto de Sistemas de Administración del Conocimiento (SAC), donde demuestran cómo

desempeñar la IAP estadística en el contexto de los SAC, y de esta forma dar respuesta a la práctica (y a la investigación) relacionada con ciertas preguntas que cuestionan la efectividad de éstos sistemas, una vez que han sido implementados en una organización, pero que no son efectivos en términos del número de envíos de conocimiento.

En investigación elaborada por García-Unanue y Gallardo (2015), se examina la implementación de un sistema de contabilidad de costos en ocho organizaciones deportivas públicas a nivel local en España. A través de la Investigación Acción y un estudio multicaso, se analiza la situación inicial, el costo del curso de estudio, las condiciones para el éxito, las barreras encontradas y la utilidad real de la contabilidad de costos. Donde resultó que el mayor problema identificado durante el proceso de la implementación de dicho sistema fue, la pobre calidad de la información inicial relacionada con el consumo y la colocación de los recursos. Finalmente, los hallazgos resaltaron que, la utilidad de un exhaustivo estudio de contabilidad de costos para las tareas es tan importante como la fijación de los precios o la planeación de las actividades deportivas que se tengan que ofrecer por las organizaciones señaladas.

El proceso de intervención y sus resultados para la empresa que nos ocupa se presenta como un caso en el que se describen las diferentes etapas en la empresa en cuestión.

### **3.2 Investigación Acción**

La investigación acción, es un término acuñado y desarrollado por Kurt Lewin en varias de sus investigaciones (Lewin, 1973), actualmente, es utilizado con diversos enfoques y perspectivas, depende de la problemática a abordar en 1946 definió a la investigación-acción como “una forma de cuestionamiento autorreflexivo, llevada a cabo por los propios participantes en determinadas ocasiones con la finalidad de mejorar la racionalidad y la justicia de situaciones, de la propia práctica social educativa, con el objetivo también de mejorar el conocimiento de dicha práctica y sobre las situaciones en las que la acción se lleva a cabo”.

Según Creswell (2014, p. 577), la investigación acción “se asemeja a los métodos de investigación mixtos, dado que utiliza una colección de datos de tipo cuantitativo, cualitativo o de ambos, sólo que difiere de éstos al centrarse en la solución de un problema específico y práctico”. Como resultado de la intervención se realizan cambios que son evaluados contra el estado inicial en que se encontraba la empresa por lo también se considera una investigación experimental y es de tipo longitudinal porque el análisis de desarrolla a través del tiempo.

El cambio puede ser un cambio suave de primer orden sin alterar totalmente a la organización sino pequeños cambios o puede ser un cambio profundo que altera a toda la organización que se denomina segundo orden

El proceso de la investigación acción está estructurado por ciclos y se caracteriza por su flexibilidad, puesto que es válido e incluso necesario realizar ajustes conforme se avanza en el estudio, hasta que se alcanza el cambio o la solución al problema. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), en forma general los ciclos del proceso son:

1. Detección y diagnóstico del problema de investigación.
2. Elaboración del plan para solucionar el problema o introducir el cambio.
3. Implementación del plan y evaluación de resultados.
4. Realimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción.

En el primer ciclo, es importante considerar que la detección del problema exige conocerlo a profundidad a través de la inmersión en el contexto a estudiar, para comprender ampliamente quiénes son las personas involucradas, cómo se han presentado los eventos o situaciones y lograr claridad conceptual del problema a investigar e iniciar con la recolección de datos. Una vez recolectada la información, el análisis de los datos se puede llevar por diversas técnicas para identificar el problema. y elaborar el reporte con el diagnóstico a partir de la información analizada, que es presentado a los participantes para validar la información y confirmar hallazgos.

Enseguida se pasa al segundo ciclo, que consiste en la elaboración del plan para implementar cambios o soluciones a los problemas detectados.

En el tercer ciclo se aplica el proyecto. El investigador debe dedicarse a recolectar datos de manera continua para evaluar cada tarea desarrollada y retroalimentar a los participantes mediante sesiones donde recupera a su vez las experiencias y opiniones de estos.

A partir de la información obtenida permanentemente, se redactan reportes parciales que se utilizan para evaluar la aplicación del plan. Luego, con base en estas evaluaciones, se llevan a cabo los ajustes necesarios, se redefine la problemática y se desarrollan nuevas hipótesis. Una vez más, se implementa lo planeado y se realiza un nuevo ciclo de realimentación. (Hernández, R. et al., 2014).

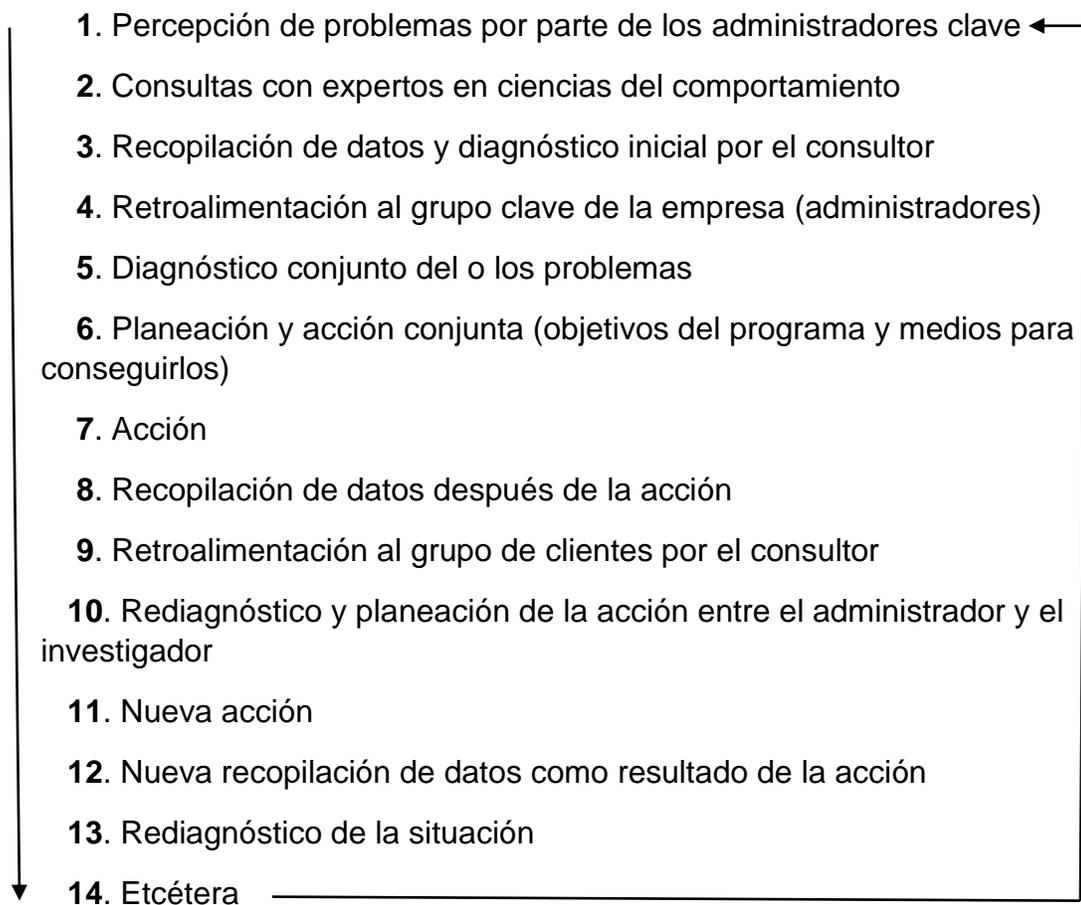
En su aplicación de esta metodología (investigación- acción) para el desarrollo organizacional se han implementado diversos modelos de lo que se denomina el cambio planeado y uno de estos modelos es el de investigación acción que a diferencia del modelo de Lewin no habla de etapas de descongelamiento y recongelamiento sino de planeación y evaluación de la acción.

### **3.2.1 Modelo de Investigación-Acción**

En este tipo de modelo se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que demanda la colaboración entre los integrantes de la organización y el investigador (Figura 7). Pone especial cuidado en la recolección de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implementación; pero también asegura una evaluación detallada de los resultados después de efectuar la acción, y se repite el proceso (Guizar, 2013).

## Figura 7

### Fases del Modelo de Investigación-Acción



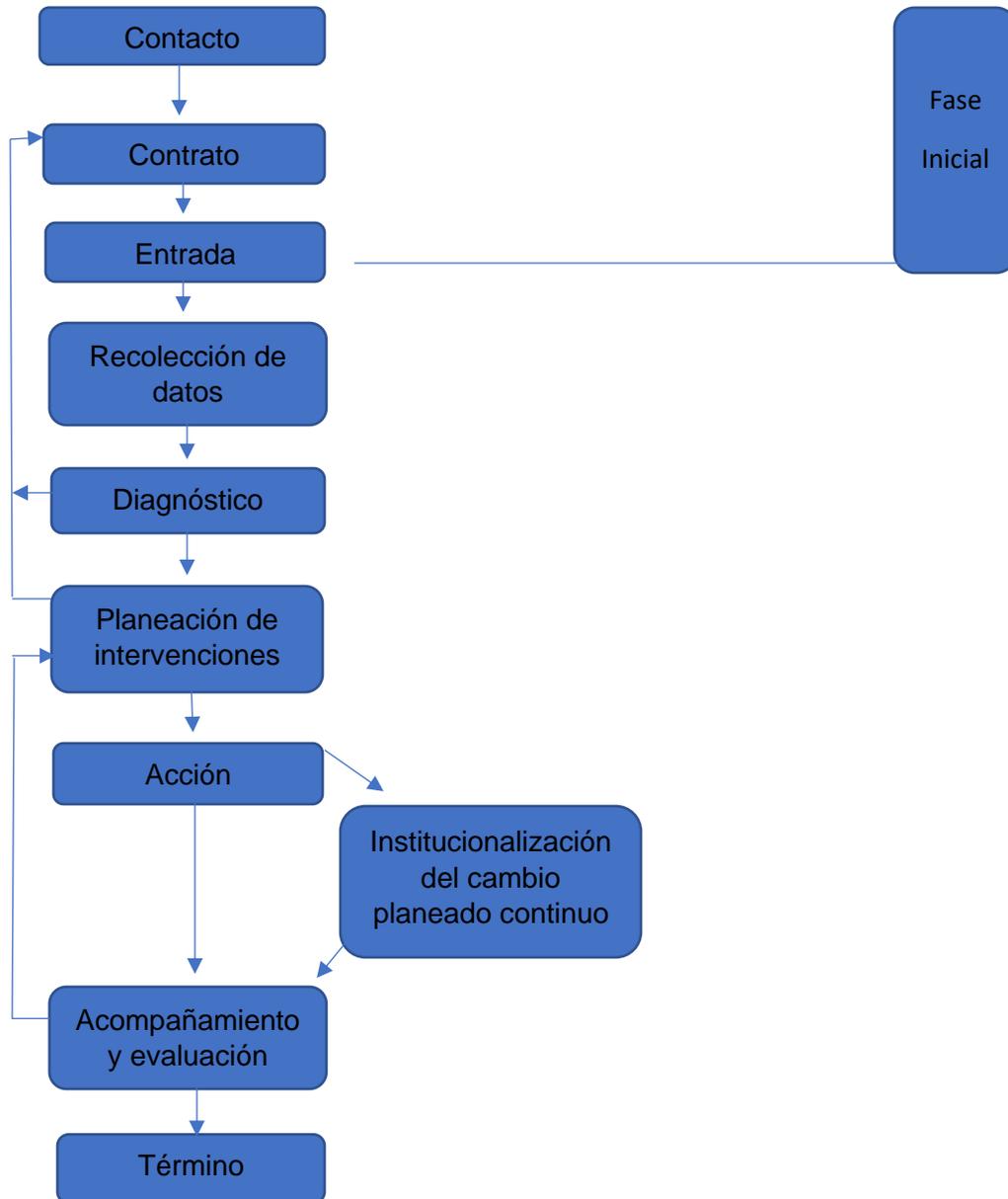
Fuente: Guizar (2013).

### 3.2.2 Modelo de desarrollo organizacional

Una variación del modelo analizado para asesoría empresarial es el modelo de cambio planeado cuya autora, Faria Mello (Figura 8), describe un proceso cíclico que está dividido en varias etapas de consultoría.

**Figura 8**

Modelo de Desarrollo Organizacional de Faria Mello



Fuente: Guizar (2013).

Se presenta una descripción más detallada de las etapas de este modelo:

**Contacto.** Consiste en la fase de reconocimiento entre investigador y empresario. Se debe entender como una exploración entre el consultor y el cliente,

para que se vaya consiguiendo el conocimiento mutuo y se establezca una evaluación preliminar por parte del investigador de la situación que guarde la organización. Este puede ser a través de una serie de reuniones entre los interesados.

**Contrato.** Debe ser el producto del acuerdo logrado entre investigador y empresario, donde se deben explicar de forma clara las expectativas de ambos en la intervención para poder establecerlo, es decir, se establece un contrato general, más el específico.

**Entrada.** La etapa de entrada puede considerarse como los primeros hechos que se presentan antes del establecimiento de un contrato y se percibe como el actuar previo al contacto. Se dan a conocer las expectativas y los compromisos mutuos, se define el sistema meta y se comienza a sondear problemas.

Es importante señalar que el contacto, el contrato y la entrada son parte de la primera fase de multicontactos, precontratos y subcontratos, en distintos niveles de profundidad o extensión de la entrada.

**Recolección de datos.** Para el complemento, existe un proceso de recolección de datos que va proporcionando previamente la información necesaria para el diagnóstico, y ésta se hace por medio de varios métodos como pueden ser: la entrevista, la observación, la convivencia, los cuestionarios, la consulta de documentos y algunas reuniones.

**Diagnóstico.** Con la elaboración del diagnóstico se pueden evaluar los problemas que enfrenta la organización, para poder definir las situaciones y necesidades de cambio.

**Planeación de intervenciones.** Esto se hace para tomar las medidas de acción correspondientes, como el definir estrategias, programar actividades, establecer secuencias de las acciones, definir los tiempos y cuantificar los recursos necesarios.

**Acción.** Se procede a implementar el plan de acción para que se logre actuar conforme a lo establecido en el sistema meta.

**Institucionalización del cambio planeado continuo.** Se debe institucionalizar la actitud y el método para la solución de problemas.

**Acompañamiento y evaluación.** Al contar con resultados visibles se debe tener un control, para que con estos se pueda efectuar la correspondiente autoevaluación por el cliente y la evaluación por el investigador.

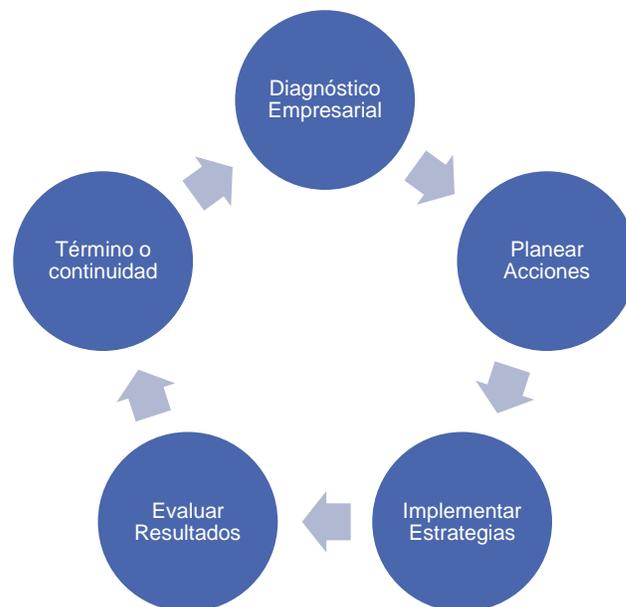
**Término.** Estará condicionado por los resultados obtenidos en las evaluaciones del cambio esperado por parte del empresario y del investigador, mismos que definirán si se necesita un nuevo diagnóstico o establecer otro contrato.

### 3.3 Modelo de Intervención

El modelo que se utiliza en esta investigación es una adecuación de los dos modelos anteriores en donde las acciones se concentran en etapas como así lo muestra la figura 9.

**Figura 9**

Etapas del Modelo de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

La forma de proceder en cada una de las etapas de este modelo se explica de la siguiente manera:

**Primera etapa: Diagnóstico empresarial.** Una vez que se ha efectuado el contacto con el empresario y se ha definido un contrato de trabajo, se procede a la elaboración del diagnóstico correspondiente dentro de la organización para poder visualizar la problemática que pueda existir. Con el apoyo del investigador y los miembros de la empresa, juntos buscarán identificar algún problema que va a ser a donde se canalicen los esfuerzos del trabajo a realizar.

El investigador comienza el proceso con un diagnóstico amplio de la situación actual de la organización. Mientras el empresario pueda identificar uno o más problemas, el investigador tiene la responsabilidad de conducir una evaluación independiente, no sólo para confirmar la naturaleza del problema, sino también para poder determinar las causas de este. Es importante agregar que, en esta etapa también se tendrá que identificar la teoría que servirá de apoyo a la práctica en la formulación de estrategias en la etapa siguiente.

**Segunda etapa: Planear acciones.** Comprende la formulación de las estrategias que se estarán poniendo en práctica, se hará una definición más clara del rumbo de acción que se quiera tomar. De la etapa previa se deberá obtener una comprensión detallada no sólo del problema, sino también del medio ambiente que lo rodea; es un requisito para poder lograr una intervención adecuada. Además, el diagnóstico estará informando directamente las áreas que requieren tomar acciones, por lo que en esta etapa se requerirá especificar una secuencia organizada de estas.

**Tercera etapa: Implementar estrategias.** Se cumple al poner en práctica dichas estrategias para comenzar con la solución de los problemas encontrados; se deberá estar en constante alerta para poder captar los cambios que se vayan percibiendo. Ésta es la etapa de intervención, misma que podría requerir la asistencia de agentes de cambio, como puede ser un proyecto líder que ayude a iniciar los procedimientos; se puede requerir también, un experto en procesos o en contenidos que ayude a reforzar a los miembros del proyecto, así como un agente externo que ilustre cómo los cambios potenciales afectarán a las otras partes que interactúan con la empresa. La intervención toma la forma de esfuerzos para

cambiar la problemática que guarda la empresa y poderla llevar a encontrar los resultados buscados.

**Cuarta etapa: Evaluar resultados.** Es hacer la calificación correspondiente de los resultados obtenidos al aplicar las estrategias previamente propuestas. Después de que las acciones planeadas se hayan completado, la intervención necesita ser evaluada con los resultados comparándolos con los objetivos y las expectativas de la organización.

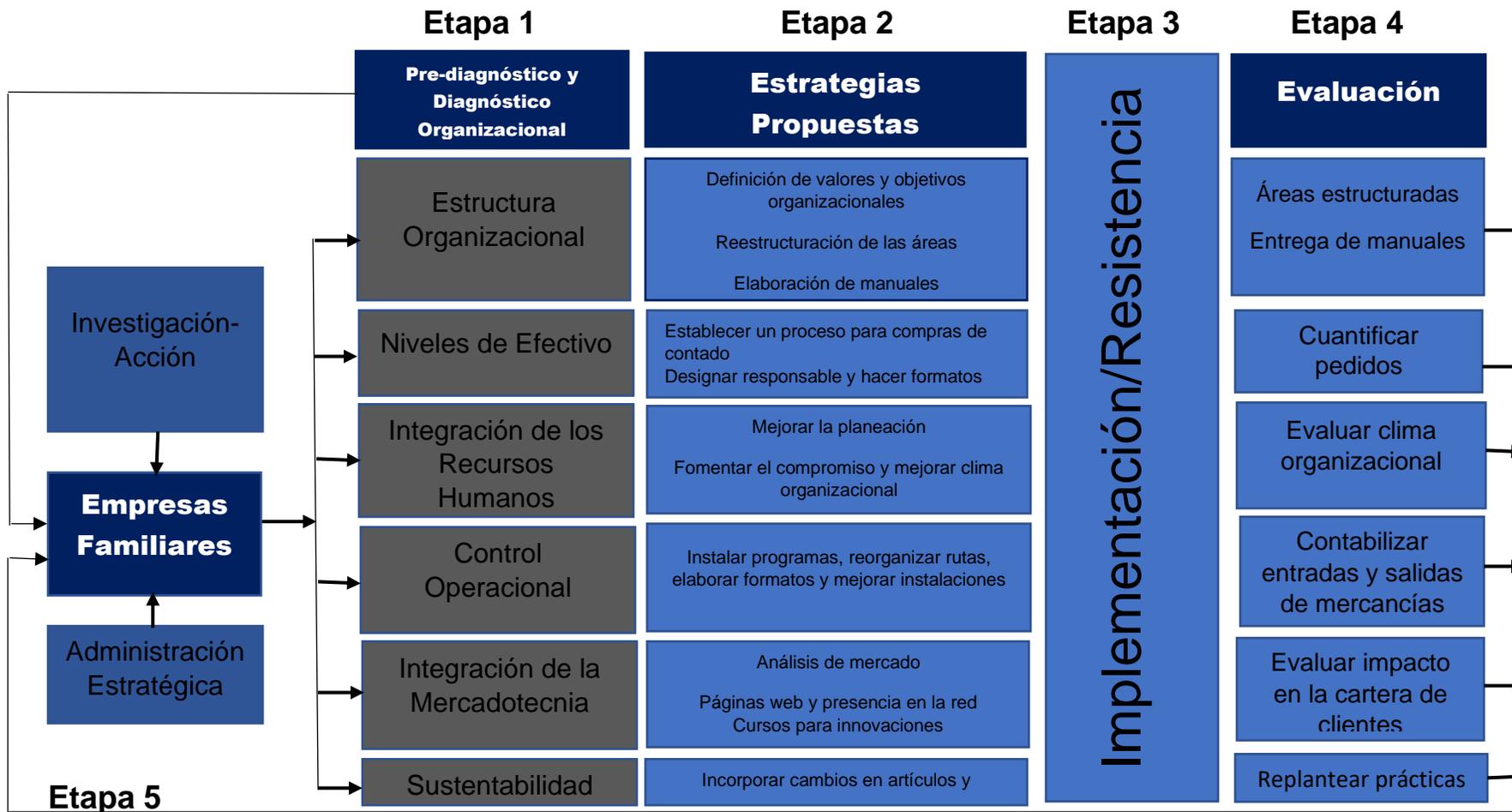
**Quinta etapa: Término o continuidad.** Este se consigue con la puesta en práctica de las acciones definidas, para en caso necesario, se tenga que repetir este proceso hasta lograr la mejora deseada para la organización. Esta etapa puede involucrar la reformulación o mejora de la teoría que se ha utilizado como base en la planeación de las acciones; esto se debe a que la respuesta encontrada en el problema organizacional no es conforme a lo descrito esta, por lo que se puede reformular tanto como sea posible hasta llegar a lo deseado, siempre y cuando esto sea aceptado entre el empresario y el investigador.

### **3.4 Etapas de Intervención**

Una vez establecido el modelo y determinadas las etapas se procedió a desarrollar cada una de ellas. El proceso de investigación parte de conocer la naturaleza de la empresa, estableciendo que es una empresa de composición familiar, lo que implica un determinado trato. Siguiendo la metodología propuesta, producto de la investigación-acción y el modelo de desarrollo organizacional, se analiza cada una de ellas, lo que se resume en la Figura 10.

**Figura 10**

Planteamiento Metodológico



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.1 Etapa de Pre-Evaluación a la Empresa

En esta etapa se realiza el primer acercamiento a la empresa y su contexto a través de entrevistas con los dueños y otros actores y se solicitan los datos de identidad. (Tabla 3).

**Tabla 3**

Datos de Identidad de la Empresa

<b>Nombre o razón social:</b>	<b>Administrativos:</b>
<b>Domicilio:</b>	Operativos:
<b>Colonia:</b>	Ventas anuales:
<b>Municipio:</b>	Historia de la empresa:
<b>Correo electrónico:</b>	Productos que genera:
<b>Teléfono convencional:</b>	Mercados atendidos:
<b>Teléfono celular:</b>	Problemas actuales de la empresa:
<b>Fecha de inicio de operaciones:</b>	Nombre del director:
<b>Giro de la empresa (incluyendo la clasificación pertinente del INEGI):</b>	Personal entrevistado:
<b>No. de personas:</b>	Período del diagnóstico:

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de esta etapa tenemos el caso que nos ocupa (capítulo 4).

### 3.4.2 Valoración General a la Empresa

Como primera acción, es importante entender y evaluar, con base en el proceso administrativo en sus diferentes estructuras, cómo está operando actualmente la organización para poder conocer el grado de efectividad y estado de desarrollo que refleja la gestión hecha, para poder así en el corto plazo, implementar cambios planeados y buscar cumplir con la corrección de los problemas encontrados.

La presente intervención está apoyada en diversas técnicas de recolección y análisis de datos, como se muestra a continuación:

- Revisión Documental

- Observación Directa
- Aplicación de los Instrumentos de diagnóstico de las etapas del proceso administrativo en relación con las áreas funcionales
- Entrevista directa

**3.4.2.1 Instrumentos de evaluación organizacional.** El instrumento utilizado para iniciar el diagnóstico es el de evaluación administrativa, conocido como PRAFA (anexo 1), por incluir las cinco áreas funcionales (estructura organizacional, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y servicio), en cada una de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control), cuyo objetivo es obtener una calificación de la gestión de la empresa al conocer las áreas de oportunidad para establecer o proponer algún cambio que persiga la mejora.

Se hacen algunas modificaciones al instrumento inicial, al agregar mayor cantidad de preguntas, ya que originalmente solamente comprendían 100, pero con los cambios se adicionaron 49 más. Se cambia también la opción de evaluación, de preguntas dicotómicas pasó a una escala de Likert, con valores que van del 1 a 5, donde 1 representa escaso o nulo, 2 significa un nivel básico, 3 manifiesta un valor considerado regular, 4 es una percepción buena y, por último, 5 es el valor considerado como muy bueno.

Recabándose la información, se registra en hojas de excel y se codifican los datos. Los resultados obtenidos se dividen por cada una de las áreas que se evaluaron. A través de gráficas se explican cada una de éstas y así poder visualizar adecuadamente los posibles aspectos a mejorar. Los resultados que se presentan son valores promediados, para poder apreciar un comportamiento más general de la empresa.

En la primera etapa del planteamiento metodológico como complemento del primer instrumento a utilizar, el PRAFA, se hace uso también de la metodología para el diagnóstico de gestión empresarial que ha sido desarrollada en agosto del 2010, por el Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología de la Pequeña y

Mediana Empresa (IDITpyme), perteneciente a la Universidad de Guadalajara, dicha metodología.

La mencionada metodología contempla el uso de cuestionarios relativos a los sistemas y procedimientos usuales en las áreas funcionales (anexo 2) y consiste en el diseño de preguntas que permiten entender la forma cómo opera la empresa y su problemática. Las áreas que evalúa son: la cultura empresarial, la administración, el servicio, las finanzas, la comercialización y, los recursos humanos y la organización.

En esta etapa se solicita la información de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Se recomienda abarcar dos áreas por visita, considerando el tiempo de los empresarios. Al terminar la entrevista, agendar las siguientes visitas para aplicar los cuestionarios de dichas áreas

Otros elementos del diagnóstico que contiene esta metodología son la observación directa de la operación cotidiana y los lineamientos para documentar los indicadores.

Como resultado del proceso se identificarán las áreas de oportunidad para la intervención.

### **3.4.3 Etapa de planeación estratégica del cambio**

Para la etapa dos del planteamiento de estrategias de intervención, una vez que ya se ha elaborado y concluido el diagnóstico correspondiente, se determinan las necesidades de la organización en cada una de las áreas funcionales, por lo que se procede con la elaboración de las estrategias de acción. Esto conforme a lo señalado por Drucker (1964), quien explicó el concepto de estrategia desde la administración como la definición de objetivos, metas y gestión, revisando cuáles resultados fueron significativos y qué mediciones son efectivamente apropiadas, a partir de las respuestas a los cuestionamientos ¿cuál es nuestro negocio?, ¿qué debería ser? y ¿qué tendrá que ser?

Recopilada la información se hace el análisis y relación de los problemas por función, para ver cuál de los problemas detectados tiene mayor impacto sobre la operación o el ciclo del negocio. Con el apoyo de un juego de matrices que

comprende un instrumento por cada una de las funciones mencionadas permite tabular la información, generando un perfil gráfico que describe el nivel de evolución y aprendizaje de la empresa.

**3.4.3.1 Aplicación de técnicas de análisis de datos.** Dentro del mismo proceso de formulación de estrategias se aplican las matrices de evaluación, las cuales establecen conceptos específicos que van a determinar de manera puntual las que se van a seguir para la búsqueda del cambio esperado. Se establecen los planes de acción para cada una de las áreas funcionales que resulten con valores bajos, producto de los dos instrumentos utilizados, el PRAFA y los cuestionarios de evaluación de la metodología de diagnóstico del IDITpyme.

Para apoyar el diagnóstico correspondiente de la organización, se deben aplicar elementos de evaluación que faciliten la formulación y aplicación de las estrategias. En esta etapa de investigación se ha recurrido al uso de algunas matrices que ayudan a generar factores representativos para conseguir un diagnóstico muy objetivo, que contribuya a producir el resultado más favorable para la empresa.

**3.4.3.2 Matriz FODA.** Esta matriz es uno de los instrumentos más adecuados para el análisis de la información obtenida. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que conjuntamente diagnostican la situación interna y externa de la organización, lo que permite lograr una perspectiva general de la situación estratégica que mantiene la organización.

Una vez identificadas las fortalezas y las debilidades de una organización se debe proceder a evaluar ambas. La importancia de dicha evaluación es buscar que se tengan mayores valores en las fortalezas, ya que el éxito en el diseño de las estrategias correspondientes dependerá en gran medida de lo que la organización realiza de mejor manera.

Por otra parte, las oportunidades son aquellas fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero significan factores potenciales de mejora porque le permiten a la organización moldear las estrategias formuladas. Las amenazas son todo lo contrario.

Para poder obtener la información de este análisis, al empresario en cuestión se le hacen una serie de preguntas que sirven de guía para obtener información específica.

**3.4.3.3 Matriz MEFI.** Una vez que se tienen descritos los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, es decir la matriz FODA, se procede a evaluar la situación interna de la empresa.

Con los factores clave ya definidos en las fortalezas y en las debilidades, primero, se otorga un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), donde el peso dado a cada factor manifiesta la importancia relativa del mismo, y el total de los pesos deben sumar 1.0. Después, se les asigna a estos una calificación de 1 a 4 para los de consideración, donde 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor y por último, 4 = fuerza mayor. Posteriormente, estos valores se multiplican por el peso de cada factor, para dar una calificación a cada uno. Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada factor para definir el total ponderado de la organización en su conjunto.

**3.4.3.4 Matriz MEFE.** Ya elaboradas las matrices FODA y MAFE, se continua con esta matriz que establece el análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y amenazas.

Se vuelve a dar un peso relativo a cada uno de los factores que van de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). Dicho peso otorgado indica la importancia relativa que corresponde al factor para conseguir el éxito en el giro del negocio. Las oportunidades llegan a tener calificaciones más altas que las amenazas, pero éstas a su vez, pueden llegar a conseguir las altas si son especialmente graves o amenazadoras. Los valores dados a cada uno de los factores deben sumar un total de 1.0, incluyendo oportunidades y amenazas.

Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores que van a contribuir al éxito de la empresa, con la intención de señalar si las acciones actuales que toma el negocio están resultando efectivas para contribuir al incremento de ese factor; donde 4 = oportunidad importante, 3 = oportunidad menor, 2 = amenaza menor, y 1 = amenaza importante. Finalmente, se multiplica el peso de cada factor

por su calificación para obtener el ponderado; posterior a esto, se sumaron los pesos ponderados de cada una de las variables para definir el total ponderado de la organización.

**3.4.3.5 Elaboración del reporte.** Se genera un documento con toda la información descrita en la metodología, con una parte descriptiva y otra en la que se plantean las propuestas para la empresa.

Primero, se presentan los valores obtenidos de los instrumentos aplicados, así como de las matrices utilizadas, donde se destacan los conceptos que requieren acciones para propiciar el cambio buscado. De manera general, se señalan los conceptos que conforman el origen de la problemática encontrada que se explica a través de un diagrama que describe el rumbo que se debe seguir para llegar al objetivo de la empresa.

Después, de manera puntual se describe la problemática que afecta la situación interna y externa de la organización, para continuar con las estrategias sugeridas para cada una de las áreas funcionales. Se inicia el proceso de cambio con el desarrollo de elementos organizacionales que sirven de apoyo a las propuestas para ir modificando la estructura de la empresa.

Finalmente, se presenta una descripción más detallada de los requerimientos materiales y económicos, en los tiempos que se consideran adecuados, con la finalidad de poder realizar un análisis del costo/beneficio de cada una y, con los criterios básicos para ayudar al empresario en la toma de decisiones.

#### **3.4.4 Implementación de estrategias**

Al tener definidas las estrategias, se procede con la etapa tres de la metodología señalada, es decir, corresponde la implementación en determinado tiempo y bajo las condiciones previamente establecidas, por lo que se va trabajando conforme a los requerimientos de cada una y se recaba la información que resulte durante el proceso. Se hacen registros de los resultados obtenidos en cada una de las áreas tratadas y se espera hasta terminar la implementación de todas las medidas propuestas que le sean permitidas por el empresario.

### **3.4.5 Evaluación de las acciones implementadas**

Una vez que ya se cuenta con el total de los resultados conseguidos, se procede con la etapa cuatro de la metodología, la evaluación de cada una de las áreas intervenidas, éstas se pueden cuantificar de forma más precisa a través del uso de los indicadores que se desarrollan para cada elemento de cambio. De la satisfacción lograda en las expectativas del empresario y del investigador dependerá si se reinicia o no el proceso de intervención hasta conseguir la mejoría buscada.

**3.4.5.1 Definición y evaluación de indicadores.** Se pueden desarrollar medidas cuantitativas de la operación de una empresa, ya que permiten tener criterios objetivos de su desempeño y, son importantes porque con el tiempo hacen posible ver si la empresa está mejorando y se puede comparar también con otras empresas, incluyendo a la competencia. Aunque normalmente el pequeño empresario no lleva registros adecuados de su operación, es importante que desde la capacitación misma se puedan identificar los registros que le permitan evaluar y mejorar su desempeño. Además de los indicadores cuantitativos, también se pueden documentar los indicadores cualitativos para entender mejor el funcionamiento de la empresa.

Durante las visitas a la empresa es importante revisar registros, monitorear procesos y corroborar datos, con el fin de hacer un análisis de desempeño de cada una de las funciones. Se propone que se documenten los indicadores durante el proceso del diagnóstico; estos pueden ser tomados como referencia para aplicarlos en la empresa, pero están sujetos al criterio y uso de la finalidad de la investigación.

Los indicadores elaborados para el proceso de evaluación son los que se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4**

Indicadores

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador/Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente de información/frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>E1.</b> Mejorar el control en el inventario de mercancías	Porcentaje de los totales de entradas con relación a las salidas de mercancías de cada producto. Salidas de mercancía cada producto/Entradas*100	95%	Registros de entradas y salidas de cada producto a través de programa instalado/mensual	Una de las personas encargadas de ventas
<b>E2.</b> Reducir las fallas en los pedidos entregados	Porcentaje en el número de errores en los pedidos surtidos. Total de pedidos equivocados/ total de pedidos*100	90%	Contar el número de pedidos ordinarios y los equivocados/semanal	Encargada General
<b>E3.</b> Mejorar las labores de reparto para evitar gastos adicionales	Porcentaje del tiempo utilizado para cada pedido reenviado. Tiempo de cada pedido erróneo/tiempo total del surtido*100	95%	Calcular el tiempo utilizado para cada pedido normal y los reenviados/diario	Encargada General
<b>E4.</b> Bajar el consumo de gasolina por fallas en pedidos	Porcentaje de gasto de gasolina en errores. Consumo de gasolina en pedidos fallidos/total de gasolina utilizada en la operación normal*100	90%	Medir el consumo de gasolina para pedidos normales y equivocados/diario	Encargado de Bodega
<b>E5.</b> Mejorar el resultado de venta con los clientes	Porcentaje de quejas o pérdida de clientes. Total de quejas y clientes perdidos/total de clientes activos*100	90%	Contar el número de quejas recibidas y clientes perdidos/diario	Gerente General
<b>E6.</b> Reducir la cantidad de desechos que se están generando	Porcentaje de producto que se está desechando. Peso o conteo del producto que se pone a disposición/total de peso de cada producto*100	95%	Pesar o contar los productos cada vez que se sacan para basura/diario	Uno de los trabajadores generales
<b>E7.</b> Mejorar la planeación en abasto de mercancías	Porcentaje de gasto en pedidos no planeados. Cantidad de efectivo requerido para surtir pedidos no planeados/cantidad total de efectivo para el surtido*100	95%	Sumar el gasto de los pedidos extraordinarios y de los ordinarios/diario	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.6 Revaloración de la organización

Ya que se concluye el proceso de evaluación, se puede continuar en la etapa cinco, misma que se encarga de definir si es necesaria la renegociación con el empresario para formular nuevamente las expectativas que se puedan haber generado. Es importante establecer si existe la necesidad de hacer un nuevo planteamiento de la investigación y de esta forma, poder determinar el comienzo de un nuevo diagnóstico que permite arrojar valores y variables diferentes a las iniciales.

### 3.4.7 Instrumentos utilizados en todo el proceso de intervención

En cada una de las etapas se utilizan diferentes instrumentos según la relación anexa.

**Tabla 5**

Instrumentos de Evaluación y Análisis de la Información

<b>Etapas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Pre-Diagnóstico</b>	PRAFA	Hernández, 2012	Evaluar las áreas funcionales
<b>Pre-Diagnóstico</b>	Cuestionarios de áreas funcionales	IDITPyme, 2010	Evaluar las áreas funcionales
<b>Diagnóstico</b>	Matriz FODA	Trejo, 2016	Evaluar situación general de la organización
<b>Diagnóstico</b>	Matriz MEFI	Trejo, 2016	Evaluar situación interna
<b>Diagnóstico</b>	Matriz MEFE	Trejo, 2016	Evaluar situación externa
<b>Evaluación</b>	Indicadores	IDITPyme, 2010	Cuantificar el costo/beneficio de la medida aplicada

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.8 Resultados**

En el capítulo 4 se presenta la descripción de la organización como caso de estudio respondiendo a la pregunta de ¿cómo es la organización? Con base en las entrevistas realizadas y la revisión documental correspondiente. Se hace una semblanza de su historia de formación y la descripción de su estructura. Se comienza con el proceso de observación donde resultan los elementos importantes de conformación, encontrados en cada una de las áreas funcionales, mismos que sirven de base para el análisis previo al desarrollo del diagnóstico.

Dentro del capítulo 5 se muestran los resultados de la aplicación del modelo correspondiente,

Etapa 1. Diagnóstico: comenzando por los valores arrojados del primer instrumento de evaluación organizacional, el PRAFA. De igual forma, se aplican las matrices de evaluación de las áreas funcionales del IDITpyme.

Etapa 2. Planeación: se exponen los hallazgos en las matrices de evaluación complementarias como la FODA, la MEFI y la MEFE. En este mismo apartado, se dan a conocer los aspectos a considerar que resultaron de las entrevistas aplicadas; para terminar con un diagrama que expone la problemática general de la empresa.

Etapa 3. Implementación: se describe el proceso de intervención en la empresa, comenzando por presentar los criterios tomados para la correspondiente formulación de las estrategias a aplicar. Se desarrollan algunos elementos organizacionales que serán propuestos en la nueva organización, como el organigrama, el proceso de operación detallado y las acciones que fueron apoyadas por la empresa para su aplicación.

Etapa 4. Evaluación: se propone el desarrollo de indicadores que van a medir de manera específica los resultados que se obtienen de las áreas de oportunidad encontradas, una vez que se han implementado y desarrollado las estrategias de mejora.

#### **4. Descripción de la Empresa Comercializadora**

La empresa Comercializadora de Frutas y Verduras tiene sus orígenes en un poblado duranguense ubicado a unos 62 kms al sureste de la capital del estado, cuando los abuelos paternos del ahora propietario se inician como comerciantes, actividad que deriva del cultivo de algunos productos, que en sus inicios como matrimonio comprendía el sustento principal para la familia.

Fue el abuelo, quien a principios de los años 50's, decidió emprender un pequeño comercio de frutas y verduras, y con el paso del tiempo tuvo la oportunidad de ir incrementando la variedad de productos que eran ofrecidos a sus clientes ("tenía la idea de hacer el negocio más surtido del pueblo").

Con el esfuerzo constante que lo caracterizó, logra establecer un comercio conocido en la localidad, en donde en cuestión de algunos años ya no solo se vendían frutas y verduras sino además, una gran variedad de abarrotes, ferretería, enseres domésticos y blancos. Siempre se pensó que había que cubrir todas las necesidades del cliente y esto fue el motivo de abarcar varias ramas del comercio.

Este matrimonio tuvo ocho hijos, cinco mujeres y tres hombres, y cuando estos fueron creciendo y deciden casarse, se estuvieron independizando, buscando cada uno de ellos el sustento adecuado; únicamente cuatro quisieron seguir con la actividad de comercio ("no a todos les gustaba estar en la tienda"), tres de estos en otros poblados cercanos, y sólo uno de ellos es el que se queda en la misma entidad para abrir un negocio junto con su esposa.

Es así como los padres del propietario deciden emprender su propio negocio a finales de los años 60's, manteniendo la idea de poder comercializar solo frutas, verduras y abarrotes. El negocio les tomó tiempo para poder consolidarlo, ya que en ese momento surgían competidores dentro del mencionado ramo comercial, que buscaban el mismo fin que ellos, pero esto no les impidió continuar con la idea de mantener su negocio.

El ahora matrimonio tuvo cinco hijos, tres mujeres y dos hombres, uno de estos es el propietario de la empresa, quien al vivir siempre como comerciante,

quiso contar con negocio propio (“siempre me gustó el comercio”). Éste inicia sus esfuerzos empresariales en el mencionado poblado y se establece con un negocio pequeño, en el mismo giro que el de sus padres, pero ahora con un mejor conocimiento del producto y además, con relaciones importantes con productores, no solo locales, sino que ya contaba con proveedores de otros estados. El joven empresario empieza a tener resultados más favorables que los de sus padres, por lo que toma la decisión de emigrar a la ciudad de Durango para comenzar con una bodega en el mercado de abastos.

A comienzos de los años 80’s, una vez establecido en la ciudad, el propietario abre su primera bodega (“estaba emocionado de venirme a hacer negocio a la capital”), misma que se centraba en la comercialización únicamente de chile, pues en su región de origen es una zona altamente productora de este, así como de frijol, avena y sorgo. Su trabajo diligente y comprometido va convirtiendo el negocio en una empresa rentable al paso de los años.

Al poco tiempo, contrae matrimonio, y es cuando la pareja decide enfocar sus esfuerzos en hacer crecer a la empresa (“ya ves que las mujeres son más aventadas”), partiendo de la idea de incrementar la variedad de productos, pero de la misma rama de verduras, ya que ofrecían dos o tres productos más, debido a que se concentraban en el ramo de mayoreo, únicamente.

Los esfuerzos permanecen dando frutos, por lo que después de un tiempo de trabajo continuo, adquieren una de las bodegas, compran los primeros vehículos que serían destinados al reparto de las mercancías y, contratan algunos trabajadores. Con la firme idea de seguir creciendo en el mercado, la empresa va agregando mayor variedad de artículos, y debido a la demanda que se va manifestando, deciden adentrarse en el mercado de menudeo.

Continúa el éxito en el negocio, y se les presenta a los dueños la oportunidad de comprar una segunda bodega, contigua a la inicial, esta compra a su vez, vino a significar una mejora en las operaciones normales, al decidir comunicarlas para ampliar los espacios de operación. Se ofrecen ya en esos momentos frutas y verduras, pero también optan por la idea de ofrecer abarrotes.

El propietario desarrolla una habilidad para atraer clientes, por lo que canaliza sus esfuerzos en el ramo restauranero y hotelero de la localidad, lo que los lleva a abastecer a un número importante de estos (“aunque mi mujer se queja de que no le ayudo”). Las mismas exigencias del mercado les hace contratar mayor personal, tanto para las actividades de surtido, como para el reparto de pedidos.

Una vez ya consolidado el negocio, los dueños comienzan a buscar acercamientos con los gobiernos estatal y municipal del mismo estado, por lo que logran convertirse en proveedores principales de la mayoría de sus dependencias, lo que los consolida como una empresa muy rentable y conocida en el ramo; permaneciendo así durante varias administraciones hasta que un cambio de gobierno les retira esa concesión. Al haber tenido resultados tan favorables con los gobiernos anteriores, provocó el descuido a la clientela en general, por lo que la pérdida de dichos clientes se tradujo en un descontrol en sus resultados económicos (“nos la vimos muy complicada en esos tiempos”).

Con la firme idea de recuperar la participación obtenida anteriormente en el mercado, el propietario vuelve a centrar esfuerzos en acaparar un número importante de clientes, y enfoca su esfuerzo en convertirse en proveedor de una cadena nacional de tiendas de conveniencia; con esta meta trazada y alcanzada, logra colocar de nuevo a la empresa como una comercializadora importante.

Ahora con mayor estabilidad comercial y económica de la empresa, se les vuelve a presentar la oportunidad de sumar a su infraestructura una tercera bodega, misma que serviría para el almacenaje de los productos que les va demandando mayores esfuerzos en el negocio. De la misma forma, juntamente con la adquisición de dichas bodegas, se fue dando la posibilidad de adquirir dos camiones completos para el traslado de las mercancías compradas a productores de diversos estados del país (“estoy en tratos para comprar otros dos camiones”). Con estas medidas tomadas, logran establecer una fuerza importante de ventas y consiguen desplazar gran cantidad de artículos. Gracias a la inversión que se aplica a la empresa, para facilitar la movilidad de mercancías y su reparto, se han logrado acumular 10 vehículos y dos motocicletas.

Pero la manera de organizarse siempre fue de forma improvisada y limitada por la formación de los propietarios, debido a que el matrimonio carece de una formación administrativa y comercial, ya que su preparación profesional corresponde al área del magisterio (“no separamos la parte familiar de la de negocios y eso nos ha afectado”). Dichos empresarios han hecho intentos de incursionar con su negocio en otros estados, con la apertura de bodegas en los mercados locales, pero no se ha tenido el éxito esperado y esto los ha llevado a cerrar las mismas en diversas ocasiones.

A la fecha, la empresa cuenta con un total de 28 empleados, entre los distintos niveles de autoridad que se han ido estableciendo con el tiempo. Se han recuperado clientes del gobierno de las administraciones recientes, por lo que la empresa continúa recuperando mercado, y los esfuerzos de sus dueños no se van a detener ahí, pues han formulado planes de expansión en el corto plazo, con ideas innovadoras para ofrecer a sus clientes.

#### **4.1 Antecedentes de la Empresa**

Como primer paso, la empresa en su creciente preocupación por desarrollar los aspectos de administración, principalmente la creación de procesos de control, solicita el apoyo para la realización de una intervención profesional. Se puso en contacto con el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), mismo que mantiene una relación cercana con los empresarios duranguenses y, se le invita a participar en este proceso de investigación, cuya finalidad busca ayudar a mejorar el desempeño organizacional de las empresas que así lo demanden.

Desde enero del presente a la fecha actual, se ha estado participando dentro de la empresa con la primera etapa de este proceso, el cual comprende la observación constante de su forma de composición, trabajo y organización, misma que según Rodríguez (2016) hace uso de esquemas de distinción que permiten configurar lo observado; para comenzar así con el levantamiento de los primeros datos que servirán de base para ir definiendo el trabajo buscado. La idea de esta práctica es que el investigador se vaya introduciendo en el sistema observado,

pasando a ser uno de sus miembros y tratando, por lo tanto, de mimetizarse con los comportamientos distintivos de estos.

La empresa es una comercializadora, dedicada a la venta al mayoreo y menudeo de todo tipo de frutas, vegetales, abarrotes, semillas, así como productos de limpieza en la ciudad de Durango, Dgo., y en algunos municipios aledaños. Se ubica en el mercado de abastos Francisco Villa de dicha ciudad (Figura 11). Su lema publicitario es: *“Surtimos desde una despensa hasta un supermercado”*. Se clasifica como una empresa que provee principalmente al sector gastronómico de la región; además de proporcionar un servicio a domicilio dentro y fuera de la ciudad. Dentro de sus principales clientes se encuentran cadenas comerciales, hoteles, restaurantes y asociados de algunas cámaras.

### Figura 11

Logotipo de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

Producto del conocimiento y la experiencia de sus propietarios, así como del apoyo de algunas consultorías profesionales anteriores, se ha ido estableciendo una composición organizacional que ha traído como resultado algunos elementos que van definiendo a la empresa. Algunos de estos son los siguientes:

#### **4.1.1 Misión**

Somos una empresa formal que busca abastecer la mayoría de las necesidades de nuestros clientes. Buscando siempre fomentar la ética y los valores entre nuestro personal para brindar el mejor servicio.

#### **4.1.2 Visión**

Convertirnos para el primer trimestre del 2019 como una empresa con profesionalizada en sus procesos y altamente eficiente en cuanto a la administración de los recursos.

#### **4.1.3 Valores**

Los valores que fomenta esta empresa son: Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Puntualidad, Tolerancia, Limpieza, Orden, Amabilidad y Alegría.

#### **4.2 Personal Ocupado**

La conformación del equipo de trabajo se puede apreciar en la figura 12. Son ocho los puestos que se han ido creando para la operación normal; el número total de elementos ronda entre los 28, pero es una cantidad variable, producto de las constantes variaciones que se tienen en algunos niveles, especialmente los trabajadores generales y, otros que han mostrado cambios frecuentes, son los vendedores.

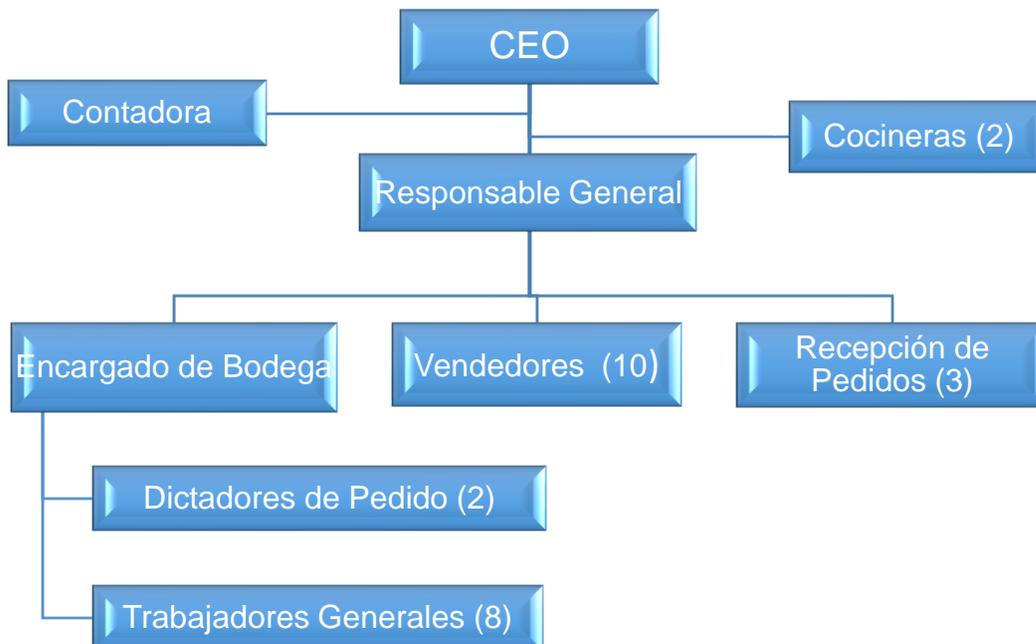
La cantidad de personal que se presenta en el organigrama es cuando la empresa se encuentra en un nivel de operación más activo, es decir, se han observado reducciones de la cantidad de elementos a lo largo del proceso de desarrollo del diagnóstico. De enero a abril del presente año, el número de vendedores por el momento se mantiene en siete; caso similar para los trabajadores generales, que para la misma fecha se ubican laborando una cantidad menor. El resto del equipo de trabajo no ha mostrado variaciones.

En la dirección de la empresa o el CEO (como así lo indica su página en internet) se encuentran los dueños, quienes toman las decisiones importantes y hacen la supervisión general de todas las actividades. Le sigue un responsable general, mismo que coordina las operaciones ordinarias de trabajo, especialmente

lo relativo al surtido de pedidos, atención de errores y enmiendas, así como de efectuar algunas compras especiales. De este cargo dependen los cinco puestos restantes; primero está el encargado de bodega, quien realiza el abasto correspondiente de mercancías y se encarga de la supervisión y coordinación de los dictadores de pedidos, así como de los trabajadores generales. También se encuentran dependiendo del responsable general los vendedores y de igual forma las recepcionistas de pedidos. La contadora, así como las cocineras, le rinden de forma directa a los dueños de la empresa.

**Figura 12**

Organigrama Inicial de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3 Proceso de venta

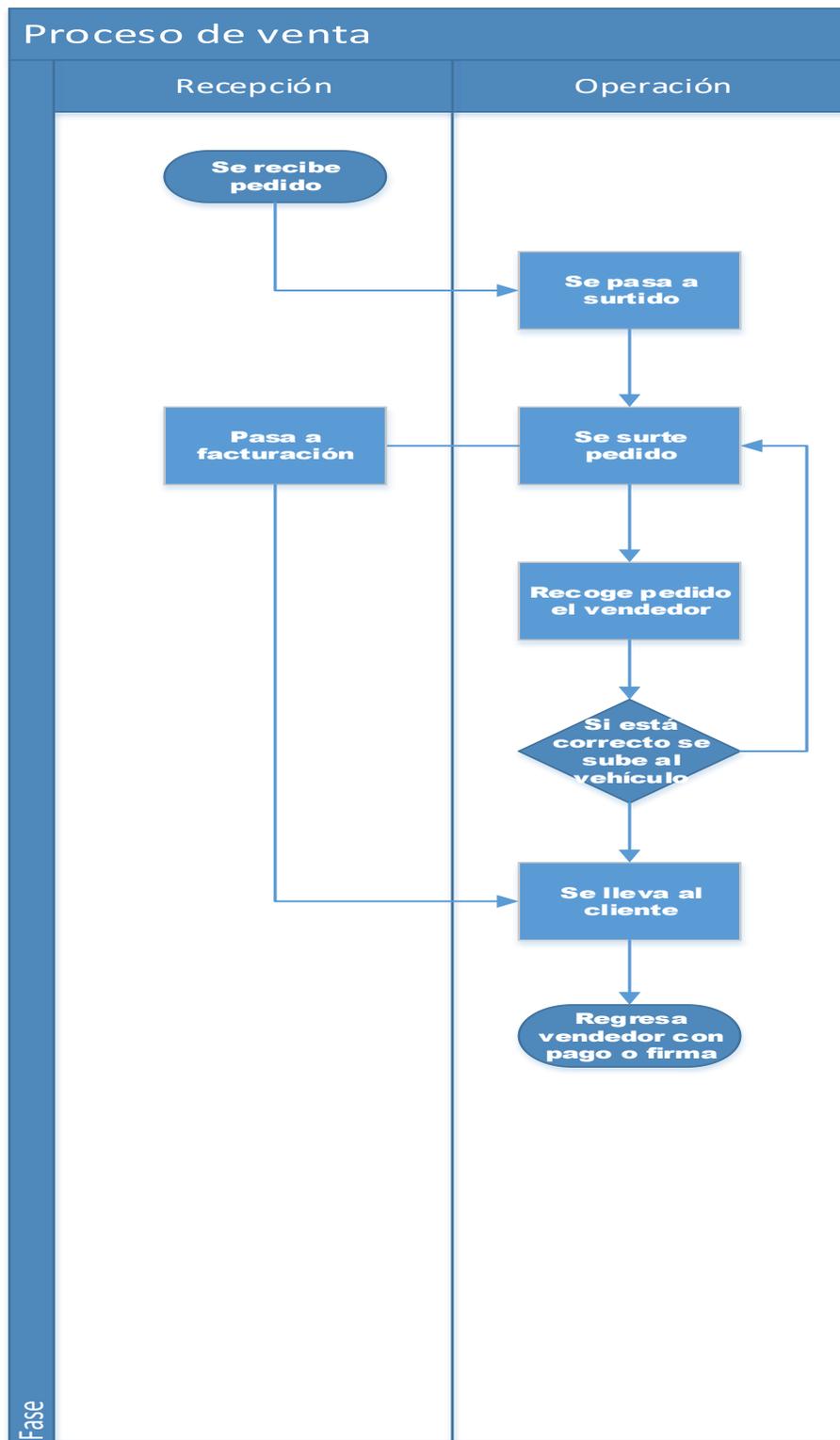
El abastecimiento de los productos ofrecidos por la empresa lleva una secuencia definida que se puede apreciar en la figura 13. Se compone de ocho etapas o acciones que ya están bien asimiladas por todo el personal; la única que define el seguimiento del pedido, es la etapa cuatro, cuando al hacer la revisión

correspondiente se encuentra algún faltante o cambio, es entonces que se vuelve a solicitar el surtido, de otra forma no se sube a la unidad de reparto.

Los pedidos se reciben por teléfono, correo electrónico o por mensaje de texto; de ahí se hace un papel escrito o una impresión de las características de este y se pasa a la unidad de dictado para comenzar con el surtido correspondiente. La persona que dicta el pedido elige a consideración un espacio determinado dentro del área de bodega, para que sea colocado, revisado y recogido por el vendedor. Una vez que se completa dicho pedido, se regresa la orden a recepción para que se proceda a la correspondiente facturación. Cuando el vendedor llega a recoger la mercancía, la encargada general o el mismo personal de dictado, le revisan el pedido para permitir que sea llevado a la unidad de reparto. Una vez que ya está colocado en la unidad, el mismo vendedor solicita la factura o recibo correspondiente para ser entregado al cliente. Es cuando el pedido sale a su destino; finalmente, regresa el vendedor con el efectivo o en su defecto, con la factura o recibo firmado por dicho cliente para su cobro en fecha posterior.

**Figura 13**

Proceso de Venta



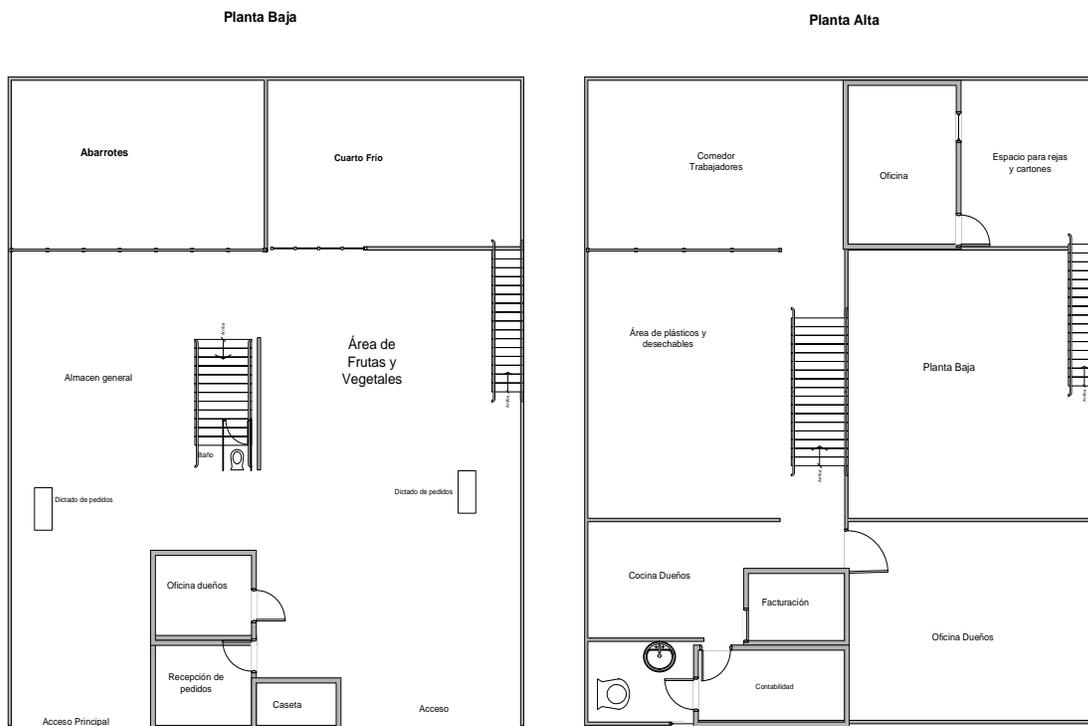
Fuente: Elaboración propia.

## 4.4 Instalaciones

El espacio físico que tiene destinada la empresa está representado en la figura 14, se compone de una bodega que se ha dividido en varios espacios para facilitar las operaciones. Consta de dos plantas (alta y baja), la mayor parte de las operaciones se efectúan en la baja. En dicha planta se ubican las oficinas de recepción de pedidos, las bodegas de verduras y frutas, abarrotes, así como el cuarto frío; cuenta con dos accesos para entrada y salida, tanto de mercancías como de clientes. En la planta alta se localiza la oficina de los propietarios, la de contabilidad, un espacio destinado para apoyo en la recepción de pedidos y facturación, el área para almacenar los desechables y dos comedores, el de los dueños y el general; hay un espacio cerrado que no se le da uso y el resto del piso se destina a colocar rejillas plásticas y cartones que se reutilizan en el mismo embalaje de producto.

**Figura 14**

Instalaciones



Fuente: Elaboración propia.

## **4.5 Aspectos a considerar, resultado del periodo de observación**

Desde enero del presente año, se ha estado visitando a la empresa con la idea de conocer a fondo su desempeño para poder detectar las áreas de oportunidad, así como poder reforzar las actividades o prácticas que han tendido un buen resultado. Algunas de los aspectos más relevantes a considerar en este diagnóstico son los siguientes:

### **4.5.1 Estructura Organizacional**

No se tienen bien definidas y en lugar visible la misión, visión, políticas y reglamento, así como el organigrama.

Existe un reloj checador de entradas, de identificación digital, pero no se estaba dando seguimiento de uso, estaba desactivado y se volvió a instalar por órdenes de la dueña, pero únicamente lo hicieron algunos días y regresaron al comportamiento anterior.

La entrada del personal debe ser a las 7 am, pero hay algunos elementos que han sido autorizados a entrar a las 8; eso se ha establecido en acuerdo con los propietarios.

Cuando falta algún vendedor se genera un conflicto por la falta de conocimiento pleno de las rutas y la limitada capacidad de decisión de la persona encargada para poder asignar con claridad y prontitud a la persona que cubrirá al faltante.

No hay persona encargada del área de abarrotes, del cuarto frío y de los desechables, por lo que se tiene un descontrol en la disposición de cada uno de éstos, ya que cualquier trabajador o persona ajena a la empresa puede entrar a disponer de producto. Se han hecho intentos de los propietarios de poner un encargado, sobre todo en el área de abarrotes, pero no se da seguimiento y terminan con el mismo proceso desordenado.

Existen muchas mermas y desperdicios de productos ocasionado por los trabajadores, ya que no muestran mucho cuidado al hacer el manejo

correspondiente de los envases y embalajes. También acostumbran a comer de los productos cuando les apetece, sin pedir autorización.

Hace falta definir un procedimiento para el manejo de algunos productos clave, como el aguacate, de esta forma no se dependerá de una sola persona al momento que falle o se desprenda de la organización.

Una de las principales preocupantes de las operaciones diarias de la empresa, es lograr un mejor control en las entradas y salidas de mercancías, ya que con los accesos que se tienen en la planta baja se facilita el ingreso de personas ajenas a la empresa. Al no tener designado a un responsable de llevar el inventario en cada una de las áreas, hay un libre tránsito de producto que no lleva registro de sus movimientos, por lo que en ocasiones se opta por cerrar el acceso derecho para obligar a que se realicen todas las operaciones por la parte donde se atienden pedidos. Ha resultado complicado mantener esta medida, pues el ingreso de producto es a distintas horas durante todo el día, por lo que se vuelven a abrir los espacios

#### **4.5.2 Recursos Humanos**

La empresa opera casi todo el año, únicamente tiene dos días de descanso (1º de enero y el viernes santo), se trabaja toda la semana y los trabajadores no tienen asignado un día de descanso, por lo que acostumbran a faltar aleatoriamente.

Los domingos trabajados se ha establecido dar un incentivo económico que ronda entre \$150.00 y \$300.00 pesos por día. El monto lo decide la dueña a criterio personal.

Se han designado ciertos cargos, como el encargado de bodega, pero no se le atribuye autoridad alguna y termina cumpliendo funciones de trabajador general sin responsabilidades mayores.

Existe una persona encargada del manejo general, pero también carece de autoridad plena para poder realizar sus funciones y también tomar algunas decisiones importantes.

Se dan fricciones de manera constante, debido a la falta de definición clara de funciones y obligaciones de cada trabajador, ya que algunos se sienten abusados en la carga de trabajo que sostienen.

A la mayoría de los trabajadores se les cobra una cuota de \$ 50.00 pesos semanales por proporcionarles una comida al día; pero no hay definido un rol para la ingesta y en la mayoría de las ocasiones dejan sola el área de surtido de pedidos. Es importante que siempre haya personal en dicha área, porque están surgiendo pedidos constantemente y algunos de éstos se tienen que atender con prontitud.

Falta un mayor control en las operaciones generales de los choferes, ya que se les ha dado mucha confianza en el surtido y elección del producto a entregar, pero ha provocado que se cometan abusos y se han encontrado casos en los que se han despedido por disponer de dinero o mercancía sin consentimiento alguno de los propietarios.

#### **4.5.3 Mercadotecnia**

Algunos de los vehículos que se tienen para reparto de las mercancías no cuentan con rótulos de la empresa.

No hay uniformes o algún distintivo de la empresa que muestren los trabajadores.

La forma de contactar al cliente es principalmente a través de llamadas telefónicas, ya que se tiene establecido que el personal de recepción lo haga para conseguir nuevos pedidos, especialmente cuando a dicho cliente no se le ha abastecido de mercancía alguna.

#### **4.5.4 Finanzas**

No hay un control de gastos de gasolina en los vehículos y los vendedores deciden cuándo y cuánto abastecer; sólo reportan la nota de consumo.

A la persona que está encargada de forma general, los vendedores le van entregando el efectivo cobrado a los clientes y, ese es el que disponen para las operaciones diarias de abasto de algunos productos o de combustible de los

vehículos de reparto, por lo que en los días que no reportan dicho efectivo se ven limitados para seguir operando adecuadamente.

No hay un arqueo de caja diario, es común que lo omitan las personas encargadas.

#### **4.5.5 Servicio**

Es una constante que los pedidos lleven cosas equivocadas, sea más producto o alguno equivocado, por lo que se tiene que hacer una segunda visita al cliente para reponer o enmendar el error de reparto. Sin embargo, los clientes consideran que se les brinda un buen servicio.

Se han perdido algunos clientes por cuestiones en el manejo de los precios, ya que la encargada de hacer las cotizaciones correspondientes aplica el criterio personal para definir el precio a otorgar en cada mercancía, ya que son tres tipos los que se establece la empresa y estos van conforme al volumen de compra, como a la antigüedad del cliente, o el crédito concedido.

Hay que definir de manera clara, los requerimientos en los pedidos para cada uno de los clientes, ya que los gustos y preferencias son variados y ocasionan rechazo de estos al no cumplir con sus exigencias.

## 5. Resultados de la Evaluación a la Empresa

Para comenzar con la evaluación de la situación que guarda la empresa, se hace el diagnóstico correspondiente en cada una de sus áreas funcionales. Como primera acción, se aplica el instrumento de evaluación administrativa conocido como PRAFA. Se obtuvieron valores promedio, mismos que reflejan la situación del proceso administrativo, de las áreas funcionales, de la gestión administrativa del proceso administrativo por área funcional y la gestión administrativa por área funcional del proceso administrativo. Además, refleja una evaluación proporcional del desempeño de la empresa que comprende:

- *Evaluación de la gestión administrativa del proceso administrativo:* planeación, organización, integración, dirección y control.
- *Evaluación de la gestión administrativa por área funcional:* estructura organizacional, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y servicio.

Por otra parte, se aplicaron las matrices de evaluación administrativa que son desarrolladas por el IDITPYME (2010), con la finalidad de conocer el grado de evolución de la empresa. Se utilizaron de cultura empresarial, de administración, de servicio, de finanzas, de comercialización y la de recursos humanos y organización. Se obtuvieron valores que ayudan a comprender mejor las necesidades que tiene la organización.

Después, se hace uso de las matrices de evaluación de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), con el respectivo apoyo de las matrices de evaluación de los factores internos (MEFI) y externos (MEFE), con el objetivo de apoyarse en los resultados para la formulación de las estrategias correspondientes a implementar en la organización.

Finalmente, se aplican las entrevistas a todo el personal de la empresa, para tener un acercamiento más profundo a las dificultades que enfrenta la organización. Se apoyan los resultados de dos diagramas, el que presenta la problemática identificada y el de la posible solución a seguir.

## 5.1 Evaluación Promedio de la Empresa

Se obtienen valores promedio de la gestión administrativa por proceso de funciones y áreas, que se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 6**

Valores Totales de la Gestión Administrativa

	<b>Est. Org.</b>	<b>Rec. Hum.</b>	<b>MKT</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Servicio</b>	<b>Promedio</b>
<b>Planeación</b>	2.11	2.00	3.00	3.00	2.20	<b>2.46</b>
<b>Organización</b>	3.10	2.60	3.40	4.00	2.40	<b>3.10</b>
<b>Integración</b>	1.30	2.20	2.00	2.80	1.60	<b>1.98</b>
<b>Dirección</b>	2.10	3.80	2.20	2.20	2.20	<b>2.50</b>
<b>Control</b>	2.30	2.40	2.60	2.60	2.00	<b>2.38</b>
<b>Promedio</b>	<b>2.18</b>	<b>2.60</b>	<b>2.64</b>	<b>2.92</b>	<b>2.08</b>	

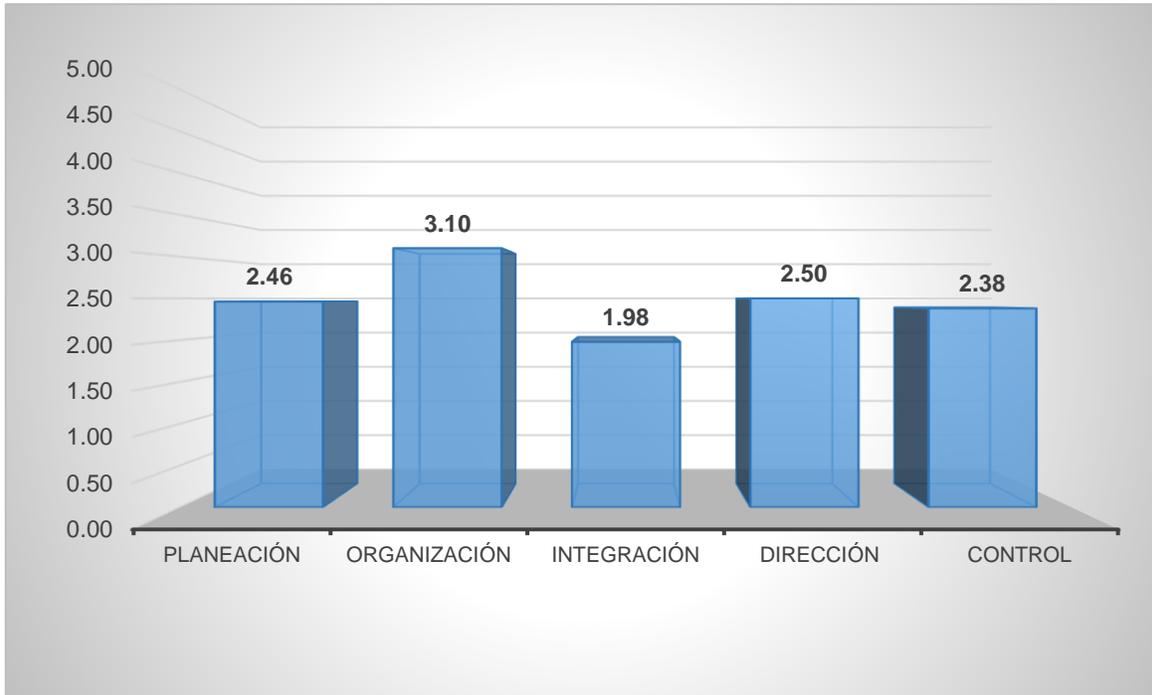
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados encontrados en la tabla son producto de los valores individuales obtenidos de la aplicación del instrumento; se han resaltado los cinco valores más críticos en cada una de las áreas funcionales del proceso administrativo. Se puede observar que en el área de estructura organizacional el valor menor se encontró en la etapa de integración; en la de recursos humanos, el valor crítico se obtuvo en la primera etapa del proceso de planeación; en la tercera área, se vuelve a conseguir un valor bajo en la etapa de integración; para la cuarta, el resultado menos adecuado se localiza en la etapa de dirección; por último, en el área de servicio se vuelve a tener un valor bajo en la etapa de integración.

En relación con los valores del proceso administrativo, los datos mostrados en la tabla se pueden apreciar en la figura 15, observando que el resultado promediado más bajo lo arroja en la etapa de integración, misma que presenta los tres menores de los cinco, por lo que indica que habrá que poner especial cuidado al momento de planear el curso de acción de la empresa.

**Figura 15**

Valores promedio de las etapas del proceso administrativo



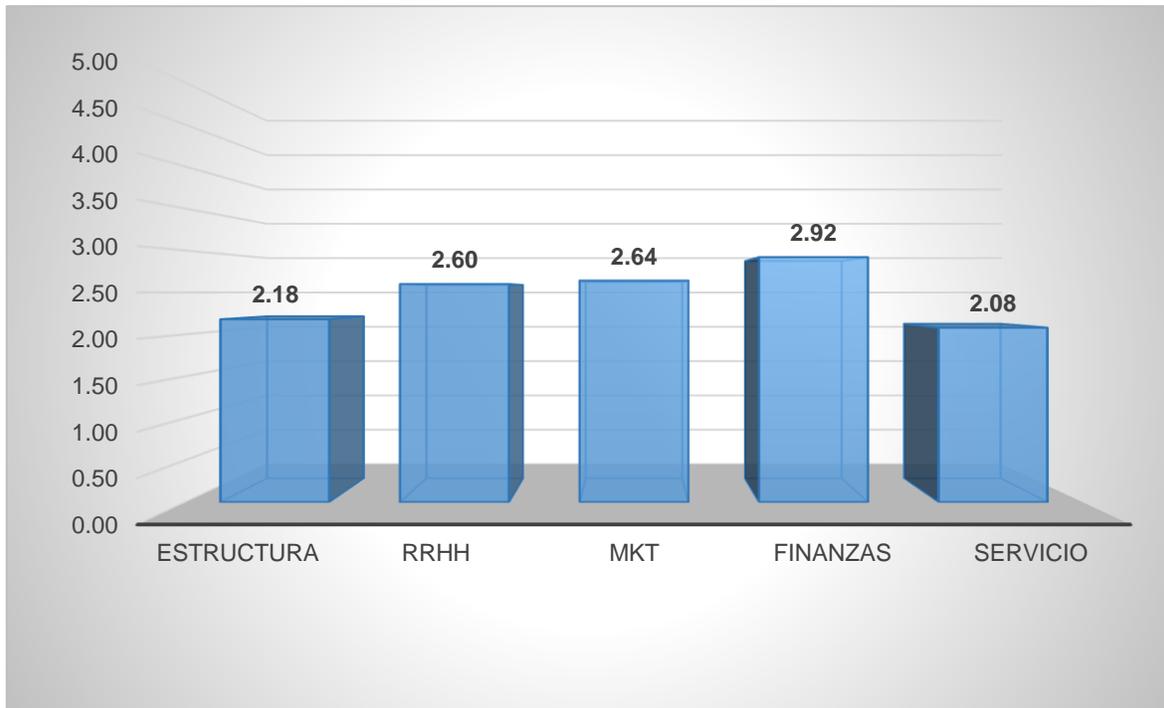
Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a las áreas funcionales, de igual forma los datos se obtienen de la tabla 6, donde se presentan los promedios de dichas áreas (Figura 16), donde se puede apreciar que el área de servicio contiene el valor más bajo. El valor más alto lo tiene le área de finanzas, pero de igual forma que en el proceso administrativo, son valores bajos que requieren atención general para lograr un incremento más significativo que se traduzca en mejor operación de la empresa.

Como se puede apreciar en la figura 16, se ha determinado un promedio de los valores obtenidos por el instrumento de medición, pero es importante señalar que son valores aún bajos que pone de manifiesto la situación que guarda la empresa objeto de estudio.

**Figura 16**

Valores promedio de las áreas funcionales



Fuente: Elaboración propia.

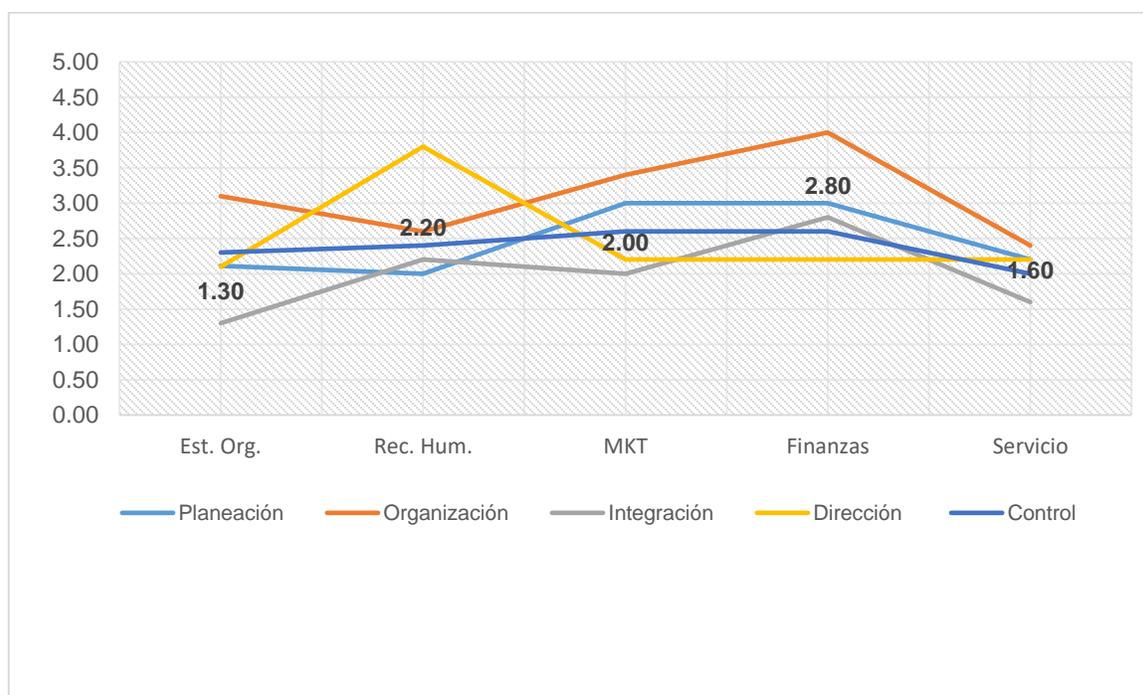
En la figura 17 se muestra el comportamiento en las etapas del proceso en relación con las áreas funcionales, con los resultados que describen los valores encontrados:

- Para la etapa de planeación, el valor más alto se obtiene en el área de mercadotecnia, seguida de finanzas, servicio, estructura organizacional y, por último, recursos humanos.
- En la etapa de organización, los valores manifestaron un orden que fue encabezado por el área de finanzas, seguida por mercadotecnia, estructura organizacional, le siguieron recursos humanos y en el valor final, la de servicio.
- Para la etapa de integración, los datos acomodan las áreas de la siguiente forma, primero, la de finanzas, seguido de recursos humanos, mercadotecnia, servicio y finalmente, la de estructura organizacional.

- Dentro de la etapa de dirección, las áreas tuvieron el acomodo en orden descendente en sus valores, iniciando con la de recursos humanos, le siguen mercadotecnia, finanzas y servicio; termina con la de estructura organizacional.
- Finalmente, la etapa de control manifestó un orden encabezado por el área de mercadotecnia y finanzas, seguida por recursos humanos, estructura organizacional y finaliza con servicio.

**Figura 17**

Comportamiento de la gestión administrativa por área en las etapas del proceso



Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que los valores más bajos que se muestran en la tabla general se obtuvieron en la etapa de integración, ya que tres de los cinco valores señalados como críticos, se encuentran dentro de dicha etapa.

Recurriendo a la misma tabla para capturar los valores de la Gestión Administrativa por áreas funcionales en cada una de las etapas del mencionado proceso, se tiene la figura 18 que ilustra las observaciones hechas para cada una de ellas, donde se destaca lo siguiente:

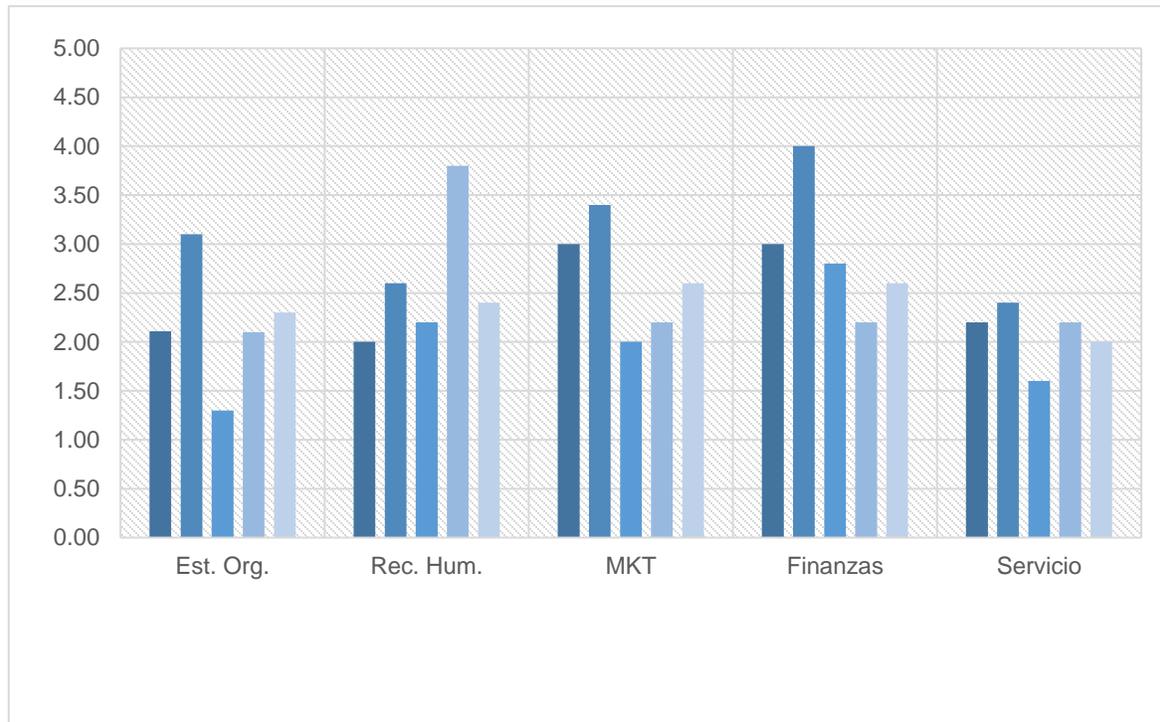
- En el área de estructura organizacional, la mejor evaluación la obtuvo en la etapa de organización, seguida por la de control, continúa con la de planeación, después estaría la de dirección y finaliza con la de integración.
- En el área de recursos humanos, el mayor valor se consiguió en la etapa de dirección, le sigue la de organización, la de control, en el penúltimo valor está la de integración y termina con planeación.
- Para el área de mercadotecnia, el máximo puntaje lo logra la etapa de organización, continúa la de planeación, control, dirección y finalmente, la integración.
- En lo referente a finanzas, la calificación más alta fue en la etapa de organización, le sigue la de planeación, después la de integración, control y, por último, la de dirección.
- En la parte de servicio, el primer valor es en la etapa de organización, en segundo plano está la de planeación, le sigue dirección, control y en el valor más bajo, la de integración.

Desde esta perspectiva, los valores más bajos se obtuvieron en el área de servicio.

Aunque los resultados arrojan la necesidad de un reforzamiento a todas las áreas, se resalta en una primera etapa del diagnóstico la necesidad de integración para obtener y articular los elementos materiales y humanos, que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento en relación con la estructura y el proceso de servicio, aunado a la mercadotecnia. Otros puntos que se hacen evidentes son, la falta de planeación del recurso humano y el manejo financiero por parte de la dirección.

**Figura 18**

Gestión administrativa por área funcional



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la etapa de diagnóstico, se continúa solicitando la información de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Se hizo uso de la metodología para el diagnóstico de gestión empresarial desarrollada por el Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (IDITpyme), de la Universidad de Guadalajara, donde se aplicaron al empresario algunos cuestionarios (anexo 2) que hacen referencia a los sistemas y procedimientos. Las áreas que se evaluaron fueron: Cultura Empresarial, Administración, Servicio, Finanzas, Comercialización y, Recurso Humanos y Organización.

## 5.2 Matrices de evaluación administrativa

A manera de reforzar la información obtenida, se hace uso de algunas matrices de evaluación desarrolladas por el IDITpyme (2010). En la primera de ellas (Tabla 7) se puede apreciar la situación que guarda la empresa en relación con su

cultura empresarial. Para la primera columna se definen los aspectos más importantes (dimensiones), y en las siguientes cinco se denotan los niveles que describen el grado de evolución de la empresa. Dentro de las casillas se encuentran los criterios que caracterizan a la empresa, y que van a permitir hacer las comparaciones correspondientes con la situación encontrada en la empresa.

De lo que se puede extraer de esta primera matriz (tabla 7), es que la empresa es de composición familiar, aunque registrada como Sociedad Anónima (S.A.) por las cuestiones fiscales necesarias; su administración o gerencia, recae en miembros de la misma familia, ya que los directores son los propios dueños y el puesto de encargado general es asignado un pariente cercano a estos.

En cuanto a los objetivos que se han trazado como organización, estos se han fijado con planes de crecimiento y expansión, aunque sin obtener el éxito pensado, ya que se han hecho esfuerzos por abrir bodegas en otros municipios o en diferentes estados. Si bien en la evaluación de concepto empresarial alcanzó una evaluación más alta por ser una inversión a largo plazo, las condiciones económicas actuales y algunas de las decisiones tomadas, han llevado a la empresa a tocar niveles bajos de crecimiento. La “teoría del negocio” se ha manejado con tener en cuenta de las necesidades del cliente para abastecer mercancías y poderle surtir sus pedidos a conformidad, buscando que no haya devoluciones o reclamos por parte del cliente.

**Tabla 7**

**Matriz de evaluación de la Cultura Empresarial**

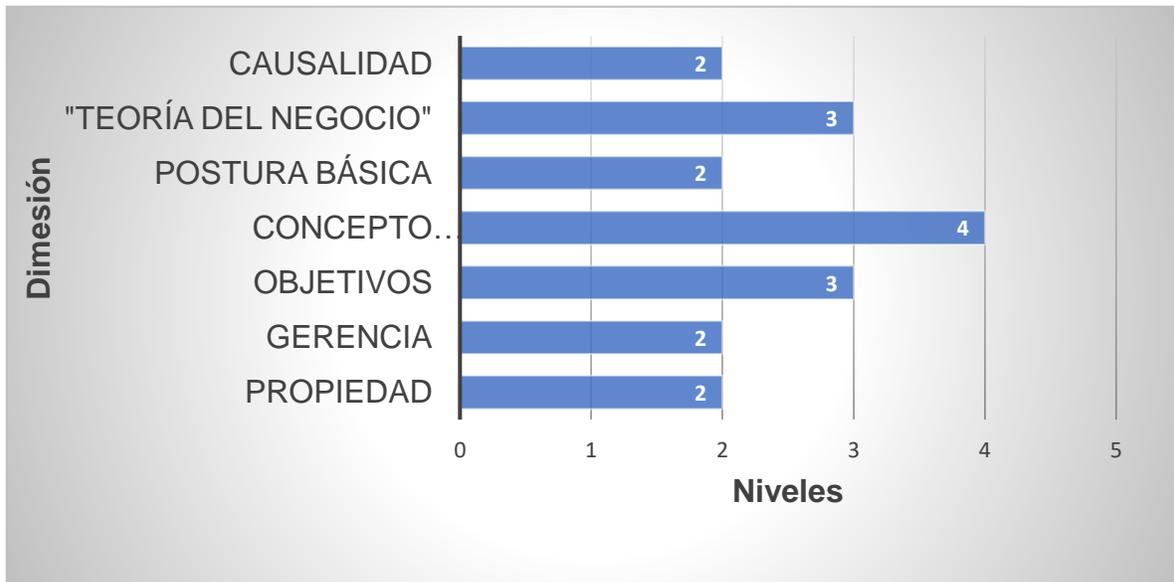
\ NIVEL:	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN:</b>					
<b>PROPIEDAD</b>	Personal. Registrada sólo como persona física.	Familiar. Aunque puede estar registrada como "sociedad anónima".	Consejo de Accionistas (socios familiares principalmente). Persona moral.	Consejo de accionistas (socios no familiares).	Pública (bolsa de valores).
<b>GERENCIA</b>	Personal.	Familiar. Los puestos se asignan con el criterio de "poder confiar" en la persona.	Gerencia general familiar. Mandos medios profesionales (familiares).	Gerencia general familiar. Mandos medios profesionales (no familia).	Gerencia general profesional, bajo tutela de Consejo Directivo
<b>OBJETIVOS</b>	Ingreso familiar.	Supervivencia. Seguridad del patrimonio familiar.	Crecimiento. Expansión.	Diversificación de productos y mercados.	Institucionalización.
<b>CONCEPTO EMPRESARIAL BÁSICO</b>	Negocio rápido y seguro.	Inversión de corto plazo.	Inversión de mediano plazo.	Inversión de largo plazo.	Desarrollo de nuevos negocios y mercados.
<b>POSTURA BÁSICA</b>	Pasividad ante el medio ambiente. El destino de la empresa está determinado por las condiciones económicas externas.	Adaptación reactiva al medio ambiente. El empresario busca estar atento a los cambios externos y reaccionar en consecuencia ( <i>a posteriori</i> ).	Predicción de eventualidades y adaptación reactiva a cambios previsibles.	Adaptación activa al medio ambiente. Se desarrollan aspectos que favorecerán la competitividad a futuro.	Control del medio ambiente. Se busca influir en las condiciones económicas que afectan la operación de la empresa.
<b>"TEORÍA DEL NEGOCIO"<sup>3</sup></b>	Tecnología, mercado y necesidades atendidas son indistintos. Importa la "oportunidad de negocio".	Se especializa en un producto, pero lo confunde con las necesidades del cliente.	Inicia el conocimiento de las necesidades del cliente y a adaptar su producto a ellas.	Realiza intentos de diversificación poco coherentes, incursionando en nuevos negocios que resultan en riesgos excesivos.	Desarrolla una clara identidad en torno a sus habilidades clave, desarrollando y diversificando mercados.
<b>CAUSALIDAD</b>	Considera verosímil la magia y causas sobrenaturales y actúa en consecuencia.	Permite y tolera el pensamiento mágico entre los trabajadores, aunque no lo comparte.	Incorpora creencias y pensamiento religioso como componente activo de administración del recurso humano.	Considera el mal desempeño como efecto de "mala suerte" o condiciones externas adversas.	Activamente promueve el análisis técnico de problemas y el desarrollo de tecnología.

Fuente: IDITpyme (2010).

Los valores obtenidos se pueden apreciar en la figura 19, donde se puede notar que se alcanza un valor promedio de 2.57, que indica que la empresa se encuentra en un nivel medio posible en su cultura empresarial.

### Figura 19

Cultura empresarial: 2.57



Fuente: Elaboración propia.

Al conocer la evaluación de la administración de la empresa, la situación que prevalece es contar con una diferenciación aceptable de las funciones de cada elemento, pero en lo referente a la autoridad, ésta no está muy clara en la mayoría de los puestos, ya que hay una tendencia de cambiarla o limitarla frecuentemente; las responsabilidades sufren de menores cambios dentro de las operaciones diarias, ya que son conocidas por cada integrante, pero aun así, sí hay variantes que se pueden percibir.

**Tabla 8**

**Matriz de Evaluación de la Administración**

NIVEL:		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN:</b>						
<b>ESTRUCTURA</b>		Informal. Centralizada y variable. Las funciones no están definidas de manera estable.	Funciones diferenciadas. Autoridad y responsabilidad variables.	Autoridad y responsabilidad bien definidas.	Estructura diseñada exprofeso para atender tecnología y ventaja competitiva.	Estructura clara, horizontal y flexible para adaptarse al medio.
<b>PLANEACIÓN</b>		No existe. Se reacciona a eventualidades externas e internas.	Se intenta prever contingencias y reaccionar anticipadamente.	Se fijan objetivos, pero se modifican rápidamente ante contingencias.	Se fijan objetivos y se plantean estrategias para enfrentar contingencias.	Se fijan objetivos y estrategias para influir en el medio y evitar contingencias.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>DE</b>	Voluntariosa, centralizada y fundamentada exclusivamente en el talento personal del fundador.	Descentralizada, incipientemente, pero centralizada ante contingencias. Influida por familiares.	Descentralizada y técnicamente fundamentada, pero desarticulada entre unidades funcionales.	Descentralizada, técnicamente fundamentada y articulada entre unidades funcionales.	Racional, técnica y participativa. Articulada en unidades estratégicas de negocios.
<b>CONTROLES</b>		Llevados directamente (si acaso) por el fundador.	Llevados por familiares o personal "de confianza", sin la capacitación adecuada.	Diseñados técnicamente, pero no consistentemente ejercidos.	Diseñados, aplicados y auditados regularmente.	Aplicados consistentemente y revisados en su diseño regularmente.
<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Y</b>	No existen. Cada caso se considera particular.	Se definen sólo a raíz de dificultades enfrentadas.	Se definen ante dificultades, pero se anquilosan rápidamente.	Se definen y modifican según es necesario.	Se articulan para fortalecer estrategias y ventajas competitivas de la empresa.

Fuente: IDITpyme (2010).

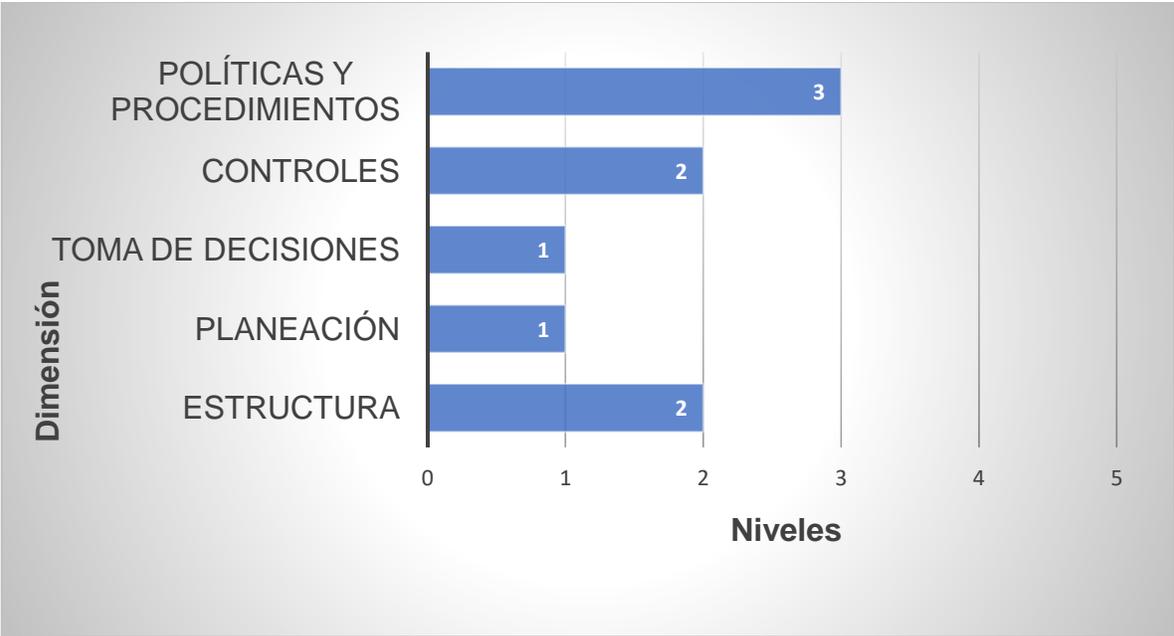
No se cuenta con planeación alguna para el actuar común de la organización, es decir, se va reaccionando conforme las condiciones del mercado lo exigen. Las decisiones que se toman en la mayoría de los casos son centralizadas en la figura de uno de los dueños, la mayor parte de estas tienen que esperar a que salga la orden, de otra forma no se actúa hasta contar con ella. Los controles que se han establecido recaen en algún familiar o cierto personal de confianza a quienes se les encomienda la tarea de vigilar o supervisar alguna actividad previamente señalada. Las políticas y procedimientos se van gestando cuando alguna situación así lo

demanda, en algunas ocasiones se elabora algún letrero para establecerlas más claramente, pero se van olvidando de su cumplimiento conforme el pasar del tiempo.

Los valores obtenidos se pueden apreciar en la figura 20, en la que se alcanza un valor promedio de 1.8, uno de los más bajos en la evaluación de las áreas funcionales, donde refleja que la administración necesita un mayor esfuerzo para su mejora.

**Figura 20**

Administración: 1.8



Fuente: Elaboración propia.

Con la evaluación del servicio que se presta (tabla 9), en lo concerniente a las instalaciones, son utilizados los espacios existentes de manera espontánea y no se tiene una planeación para el acomodo de las mercancías, ya que se hace al criterio del encargado de bodega. Se cuenta con un mobiliario y equipo limitado, pero se han podido acomodar para un trabajo aceptable.

**Tabla 9**

**Matriz de Evaluación del Servicio**

<b>NIVEL/ DIMENSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES</b>	Improvisada. Se aprovechan espacios preexistentes.	Crecimiento por “chipotes”: adiciones no planeadas.	Se reordena la distribución de las instalaciones, racionalizando proceso.	Se rediseñan las instalaciones por alguien especializado.	Reaplica logística y tecnología.
<b>EQUIPO Y/O MOBILIARIO</b>	Equipo y/o mobiliario de deshecho reconstruido.	Equipo y/o mobiliario antiguo (más de 5 años). Se repara y adapta en la empresa.	Equipo y/o mobiliario de 3 a 5 años.	Equipo y/o mobiliario reciente, (menos de 3 años) ofrecida por distribuidores.	Equipo y/o mobiliario moderno adquirido en ferias internacionales. Tecnología competitiva.
<b>MEJORA DEL SERVICIO</b>	En base a queja de los usuarios.	Utiliza mecanismos pasivos (buzón) para captar quejas y sugerencias.	En base a ideas del personal.	Utiliza mecanismos activos (llamadas, encuestas, Internet, sondeos personales). Cumple todas las expectativas en base a pronósticos	Unidad especializada de atención al cliente, manejando indicadores.
<b>PROGRAMACIÓN DEL SERVICIO</b>	No se programa	Empírica con base a la experiencia.	Se programa anticipadamente , pero surgen eventualidades.	Se formaliza el servicio con reservaciones, citas y/o contratos.	
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>	No se conoce	Se conocen únicamente costos	Se conoce tiempo de recuperación de la inversión	Se programa renovación de equipos y mobiliarios.	Se utilizan plenamente las ventajas fiscales en este campo.
<b>DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS</b>	No hay.	Sólo como reacción a movimientos y de la competencia.	Por iniciativa sin tomar en cuenta las necesidades del cliente.	Basados en habilidades tecnológicas distintivas.	Bajo acuerdo y juntamente con los futuros clientes.
<b>CALIDAD</b>	No hay control de calidad.	Control de calidad al final de servicio.	Unidad funcional responsable de la calidad.	Programas de calidad total que abarcan toda la organización.	Se incorpora como responsabilidad del empleado como parte de la cultura de calidad.
<b>COSTOS</b>	Se conocen de manera causal. No se calculan costos indirectos.	Se conocen costos directos e indirectos. Se reducen costos a expensas de la calidad.	Se conoce el punto de equilibrio y se procura programar la prestación del servicio en concordancia.	Se optimizan costos del servicio, procurando mantener la calidad.	Se pueden fijar precios y costos – objetivo, para competir con ventaja, sin sacrificar la calidad.

Fuente: IDITpyme (2010).

El servicio como tal se va mejorando conforme al criterio de los propietarios y también se reacciona a los comentarios y quejas de los clientes. La programación del servicio lo definen las necesidades de los clientes, aunque no se respetan las demandas de todos, es decir, se reparten a las horas solicitadas, únicamente a los clientes que compran volúmenes significativos o a aquellos que amenazan con dejar de consumir a la empresa. En cuanto a la rotación de los activos, no se conoce y no le han dado la importancia necesaria. Existe un desarrollo de servicios que va surgiendo de las ideas de los propietarios, más que considerar las recomendaciones de los clientes. No tienen un control de calidad como tal, sino que la dirección se preocupa por adquirir mercancías adecuadas, ya que sí se conocen los gustos de la mayoría de los clientes. Se conocen los costos comunes de operación, pero no hay un cálculo de costos indirectos.

A través de la figura 21 se puede tener mejor percepción de la evaluación presentada y permite conocer los valores finales.

**Figura 21**

Servicio: 1.5



Fuente: Elaboración propia.

El valor promedio señala que la empresa se encuentra en niveles mínimos en cuanto al servicio que otorga al cliente, por lo que se encuentra un área de oportunidad muy importante para obtener un cambio perceptible en las operaciones.

**Tabla 10**

Matriz de Evaluación de las Finanzas

NIVEL:	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN:</b>					
<b>MANEJO DEL CAPITAL</b>	El capital de la empresa y el patrimonio familiar no se distinguen. El flujo de efectivo entre ellos no se controla.	Se formaliza el capital, pero se asignan "gastos" y sueldos que en la práctica lo merman.	Se distinguen capital y patrimonio. Se inyecta capital cuando falta liquidez.	Se inyecta capital según planes de crecimiento y no por falta de liquidez.	Existen planes de capitalización a largo plazo.
<b>FINANCIAMIENTO</b>	De corto plazo, con bancos o agiotistas. No se tiene control de la relación deuda/capital.	Adquiere importancia el financiamiento de proveedores al estabilizarse las ventas.	Intentos poco maduros de asociación. Normalmente con resultados negativos.	Apertura a nuevos socios y capital de riesgo. Alianzas estratégicas.	Se busca acceder a los mercados bursátiles.
<b>PRESUPUESTO DE EGRESOS</b>	No existe. Se erogan recursos conforme lo requieren los acreedores y la producción.	Se programa sólo lo directamente relacionado con pedidos colocados.	Se programa sobre promedios en ciclos previos.	Se programa y optimiza, de acuerdo con los planes de producción.	La tesorería es una función que aporta activamente a las utilidades. Optimiza rendimientos.
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>	No existe.	Se anticipan temporadas de ventas con base en experiencia previa.	Se fijan metas de ventas y se diseñan estrategias para lograrlas.	Se manejan presupuestos de ventas por producto.	Se programa el retiro de productos del mercado, de acuerdo con su ciclo de vida.
<b>REINVERSIÓN DE UTILIDADES</b>	Retira utilidades inmediatamente. No reinvierte.	Retira e inyecta capital de trabajo sin control, mezclándolo con las finanzas personales.	Se programan los retiros de utilidades, distinguiéndolos del salario del director/dueño.	Compara retorno a la inversión en distintas alternativas y decide en forma acorde.	Se fijan objetivos de utilidades orientados a la reinversión y el crecimiento.
<b>USO DE INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	No se maneja. La contabilidad es llevada externamente.	Se conocen costos de manera general y de manera aproximada el punto de equilibrio.	Se conocen costos directos e indirectos, fijos y variables.	Se pronostica el flujo de efectivo regularmente.	Se emplea la información para planear el crecimiento de la empresa.

Fuente: IDITpyme (2010).

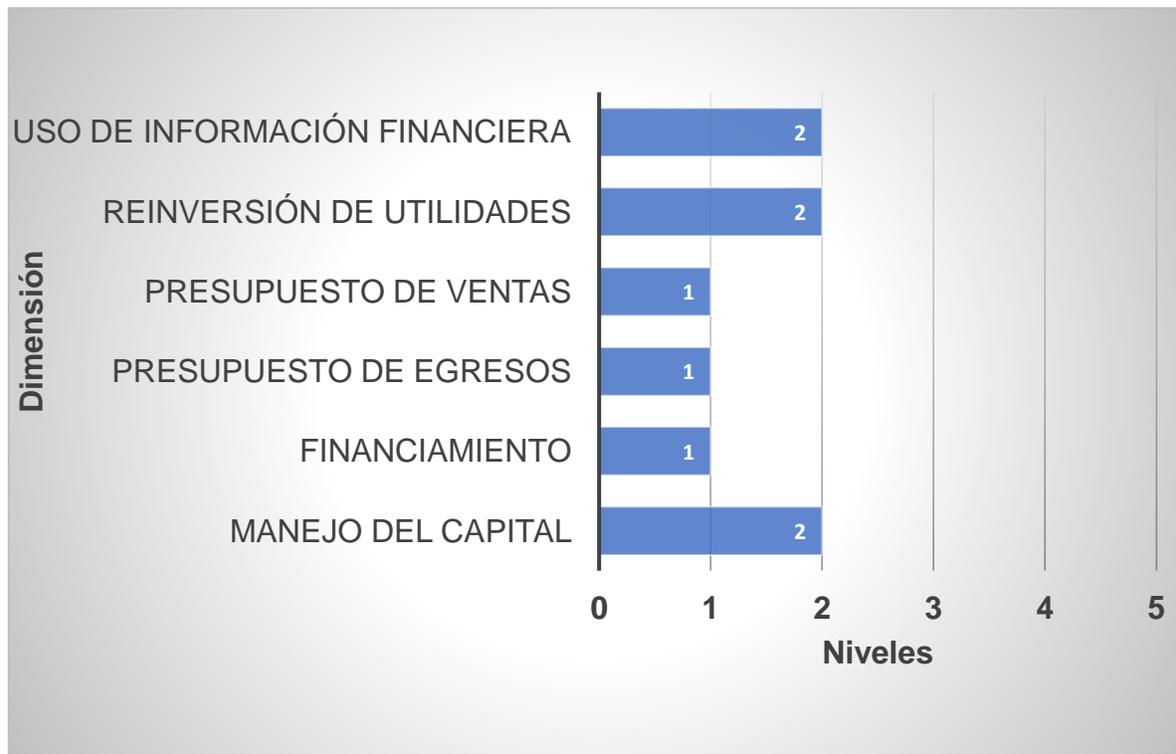
La situación que guarda la empresa en el manejo de sus recursos financieros (tabla 10) hace ver que ésta se encuentra en un nivel limitado, es decir, no ha establecido procesos adecuados que la conduzcan de una manera más efectiva. En la matriz de evaluación se puede apreciar que hay cierta formalización en el manejo del capital, ya que se tienen definidos montos y tiempos de pago de cada uno de las obligaciones de la empresa, en especial la de los sueldos de todo el personal, pero se da un comportamiento extraordinario con el pago de los domingos, ya que no se tiene establecido un rol de trabajo y la presencia del trabajador es hasta cierto punto voluntaria, lo que lo hace acreedor a un “incentivo” por trabajar ese día.

Se hace uso de financiamiento en el corto plazo con bancos, principalmente y, no existe un control de la relación deuda-capital, ya que se mueven los recursos monetarios de manera arbitraria para hacer frente a la mayoría de las deudas, esta práctica es muy común en la compra de mercancías extraordinarias que son faltantes para completar pedidos. Se observa también, que no se elaboran presupuesto de egresos ni de ventas, al erogar recursos conforme a las necesidades. Se da una combinación de recursos personales con el capital de trabajo, por lo que se ha vuelto común la práctica de inyectarlos de la empresa alterna al objeto de estudio para sacar adelante las operaciones cotidianas y poder cumplir con el surtido de los pedidos. Los costos se conocen de manera general, pero no hay una preocupación por llegar o rebasar el punto de equilibrio.

La figura 22 muestra los valores que evidencian de forma más clara la necesidad de corregir o mejorar las prácticas en el manejo de las finanzas, ya que así lo refleja el valor promedio alcanzado que fue de 1.5, lo que indica que dichas prácticas se encuentran en un nivel preocupante para la administración, mismas que demandan medidas inmediatas y radicales para poder apreciar en un futuro cercano algún cambio significativo.

**Figura 22**

Finanzas: 1.5



Fuente: Elaboración propia.

Para conocer mejor la forma de comercialización de la empresa, se puede apreciar a través de la matriz siguiente (tabla 11), que la composición del mercado se ha ubicado en un nivel dos, porque se va haciendo crecer la cartera de clientes por medio de referencias indirectas que hacen los mismos. El objetivo que se tiene trazado en el mercado es aprovecharlo de manera local hasta que se pueda contar con la mayoría de este y ser considerado líder en el ramo. Existe un conocimiento claro de la competencia, pero no se toman medidas de comercialización pensando en ellos, puesto que todavía no los consideran como una amenaza importante. Ya se tiene un perfil más definido del cliente y se han preocupado por tener presente los criterios de compra demandados en cada pedido.

**Tabla 11**

**Matriz de Evaluación de la Comercialización**

<b>NIVEL:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSIÓN:</b>					
<b>COMPOSICIÓN DEL MERCADO</b>	Relaciones personales.	Referencias indirectas de clientes iniciales.	Se busca ampliar mercado indiscriminadamente.	Mercados objetivo bien definidos.	Relaciones de mediano y largo plazo con clientes estables.
<b>OBJETIVOS DE MERCADO</b>	Se aprovechan mercados locales y de manera coyuntural.	Se buscan y aprovechan mercados preexistentes y de nivel regional.	Se busca incrementar la participación de mercado a nivel regional o nacional.	Se diversifican mercados a nivel regional, nacional o internacional.	Se crean y desarrollan mercados. Se diversifican mercados a nivel internacional.
<b>COMPETENCIA</b>	No se conoce.	Contactos iniciales debidos a reducciones en las ventas.	Se identifican y toleran competidores. Se evita la competencia directa.	Se enfrenta la competencia fundamentalmente a base de guerras de precios y publicidad.	Se desarrolla una estrategia para generar una ventaja competitiva de mediano y largo plazo.
<b>CONOCIMIENTO DEL CLIENTE</b>	No se conoce.	Perfiles iniciales del cliente, como generalizaciones no cuantificadas.	Perfiles del cliente incluyen información demográfica y preferencias.	Perfiles de cliente maduros, incluyendo el uso del producto y comportamiento de compra.	Conocimiento del cliente como socio, incluyendo tendencias y planes de mediano plazo.
<b>PRODUCCIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE</b>	Por casualidad. "El producto se vende por sí solo".	Revisiones iniciales de los criterios de compra.	Revisiones en el diseño por reacción a movimientos de la competencia.	Se revisa el diseño del producto para crear y mantener una ventaja competitiva.	Diseño del producto juntamente con la competencia.
<b>MARCAS</b>	Se comercializa sin marca a clientes ocasionales.	Se comercializa sin marca a un solo cliente (maquila)	Se vende marca propia para un solo cliente.	Se comercializa con marca propia a clientes diversos	La marca cuenta con un prestigio propio.
<b>PRECIOS</b>	Se fijan precios sin base en el conocimiento o de costos reales.	Se fijan precios únicamente como costos más sobrepuestos.	Se fijan precios con base en el valor de mercado y se fijan costos-objetivo.	Se fijan precios como parte de una estrategia definida de mercado.	Se fijan precios para diversificar y desarrollar nuevos mercados.
<b>PROMOCIÓN</b>	Son mecanismos para desplazar mercancía de segunda.	Son mecanismos para obtener liquidez a corto plazo.	Son mecanismos de defensa ante la competencia.	Son mecanismos de ataque a la competencia.	Son mecanismos para el desarrollo de nuevos mercados.

Fuente: IDITpyme (2010).

El nombre de la empresa ya es bien identificado por sus clientes, por lo que esto contribuye favorablemente en el proceso de venta. La definición del precio está basada exclusivamente en aumentarle al costo el sobrepeso de las condiciones del mercado y, las formas de promoción, únicamente se utilizan para conseguir liquidez en el corto plazo o para colocar mercancías que se acercan al desecho.

Los valores obtenidos se entienden mejor con el apoyo de la figura 23, donde se obtuvo un promedio de 2.25, mismo que se ubica por debajo de la media posible y refleja además, la necesidad de corregir algunas prácticas para poder cambiarlos positivamente.

**Figura 23**

Comercialización: 2.25



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a los recursos humanos y organización (tabla 12), se conoce que la empresa elabora su nómina de forma semanal y se hace el pago periódicamente; los trabajadores cuentan con inscripción al seguro social, pero no a todos se les brinda la prestación de forma inmediata a su contratación.

**Tabla 12**

**Matriz de Evaluación de los Recursos Humanos y Organización**

NIVEL:		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN:</b>						
<b>NÓMINA</b>		Calculada por destajo, semanal y manualmente.	Salarios semanales definidos. Inscripción en el IMSS <sup>4</sup> .	Salarios mensuales. Políticas explícitas de ubicación en el mercado.	Diseño y aplicación de incentivos por productividad.	Sistemas de sueldos y salarios basados en valuación de puestos.
<b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>		Se contrata a familiares. La contratación es informal y en el contexto del ingreso familiar.	Se contrata a conocidos y según criterio personal del dueño y director.	Se contrata aplicando únicamente exámenes de pericia en la propia línea de producción.	Se contrata con criterios y políticas definidos. Existen perfiles de puesto.	Se revisan criterios y políticas de contratación para generar y mantener ventaja competitiva.
<b>CAPACITACIÓN</b>		La capacitación es vista únicamente como un gasto. No se capacita, "porque luego se van".	Se da capacitación inicial (inducción) solamente. Se cumple con el mínimo requerido por la legislación.	Existe área de Capacitación. Actividad permanente, a veces no relevante.	Capacitación a supervisores y personal sobresaliente en preparación de ascensos.	Capacitación orientada a desarrollar y mantener ventaja competitiva.
<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>		Alta e irregular. Contratación temporal, según demanda.	En el promedio de la industria. Su nivel desalienta la inversión en capacitación.	El personal que sale tiende a volver por condiciones positivas de trabajo.	Se capacita al personal sin reparar en el riesgo de que se retire de la empresa.	Programas de incentivos para el personal más competente.
<b>SUPERVISIÓN</b>		Directa del dueño y fundador.	Realizada por personal de mayor antigüedad, sin capacitación.	Se intenta capacitar al personal supervisor, pero se le retiene por lealtad.	Realizada por personal expresamente seleccionado y capacitado para eso.	Grupos autoadministrados (autogestivos).
<b>CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO</b>		Precarias. Locales diseñados para otras funciones y adaptados, con deficiencias.	Locales construidos <i>exprofeso</i> , pero sin análisis profesional de seguridad industrial.	Algunas medidas de seguridad industrial adoptadas por presión de inspectores.	Programas de seguridad industrial administrados profesionalmente.	Diseñadas desde un principio bajo estándares internacionales.
<b>MOTIVACIÓN</b>		Basada en lazos familiares.	Paternalista. Orientada fundamentalmente a premiar la lealtad.	Retribución económica definida "por tarea". El trabajador define los estándares de calidad y métodos a emplear.	Por objetivos. El personal conoce y comparte los objetivos de la empresa.	Los trabajadores participan en la definición de los objetivos. Enriquecimiento del trabajo.

Fuente: IDITpyme (2010).

<sup>4</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social.

La forma de hacerse de personal de trabajo es en base al criterio personal de los dueños y una vez contratado, no se capacita de manera formal, sino que se le va instruyendo en el transcurso de la operación cotidiana. Se tiene una alta rotación de personal y el número de trabajadores varía dependiendo de las condiciones del mercado, esto ocurre con los trabajadores generales y con los repartidores, el resto del personal se mantiene constante.

La supervisión de las tareas la hacen de manera aleatoria uno de los dueños y el encargado general. Las instalaciones son adecuadas para sus operaciones y se han podido ajustar a las ideas que van surgiendo para la recepción y la salida de las mercancías, aunque no se cuenta con un análisis profesional de las normas de higiene y seguridad necesarias. Finalmente, la motivación que se le brinda al personal es de carácter paternalista, donde se premia frecuentemente la lealtad de los trabajadores.

Una vez determinada la situación de la empresa para los recursos humanos y organización en cada una de las dimensiones, se hace la ponderación correspondiente, quedando reflejada en la figura 24.

**Figura 24**

Recursos humanos y Organización: 1.71



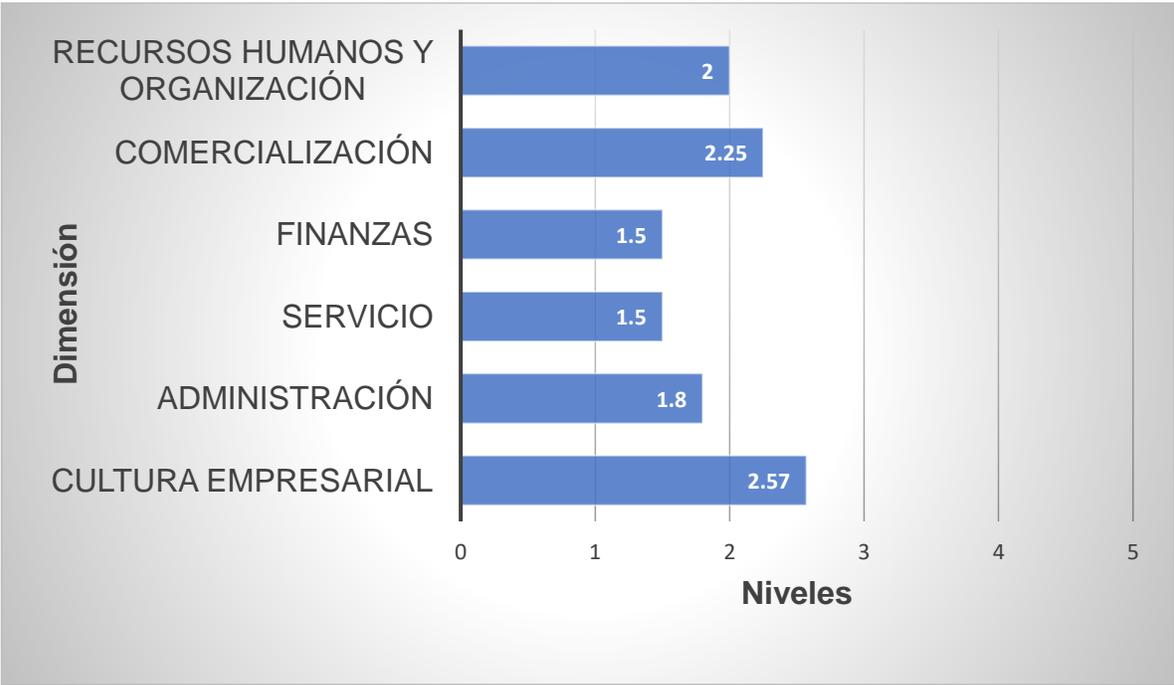
Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido nos arroja un valor de 1.71, respecto a un 5 que sería el máximo posible, lo que indica que la empresa cuenta con aspectos a mejorar para un crecimiento futuro. El más bajo obtenido fue en la dimensión de capacitación, debido a que la empresa no hace uso de este apoyo para su desarrollo organizacional.

Finalmente, para percibir la situación general en que se encuentra la empresa, se han graficado los valores promedio obtenidos (Figura 25), quedando de la siguiente manera:

**Figura 25**

Valores generales



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma que con el uso del instrumento PRAFA, las matrices de evaluación administrativa nos indican que las finanzas y el servicio se ubican en el punto más crítico de todas las áreas evaluadas, pero es importante señalar que el resto de estas no presentan diferencia significativa, por lo que se confirma la necesidad de trabajo de carácter general para la empresa debido a que los valores no distan mucho unos de otros, lo que significa que se pueden implementar

múltiples medidas que pueden llevar a la empresa a incrementar sus valores de manera importante.

### 5.3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Como primer acercamiento de este análisis, se muestra la tabla general (Tabla 13) con todos los aspectos que manifestó el empresario, que van a ser de utilidad para elaborar la matriz de ponderación que le sigue.

**Tabla 13**

Matriz General FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Surtido de productos</b></li> <li>➤ <b>Fuerza de reparto</b></li> <li>➤ <b>Negociación directa con productores</b></li> <li>➤ <b>Precios competitivos</b></li> <li>➤ <b>Búsqueda de clientes</b></li> <li>➤ <b>Transporte especializado</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Ambiente interno hostil</b></li> <li>➤ <b>La mayoría de los trabajadores no trabaja comprometida con la empresa</b></li> <li>➤ <b>No hay funciones y obligaciones bien definidas</b></li> <li>➤ <b>Poca liquidez para compromisos a corto plazo</b></li> <li>➤ <b>No hay sistemas efectivos de control de mercancías y dinero.</b></li> <li>➤ <b>Ausencias frecuentes de los empleados (trabajadores generales principalmente)</b></li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Crecimiento de cartera de clientes</b></li> <li>➤ <b>Adquirir vehículos de carga para soportar mayor abasto y poder abarcar más mercado</b></li> <li>➤ <b>Ampliar variedad de productos para llegar a mayor número de clientes</b></li> <li>➤ <b>Más bodegas (sucursales) para tomar nuevas oportunidades de mercado</b></li> <li>➤ <b>Conseguir financiamiento</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Cambios en la situación económica del país</b></li> <li>➤ <b>Precios de los productos muy cambiantes</b></li> <li>➤ <b>Clima (sequías o inundaciones)</b></li> <li>➤ <b>Aumento de la competencia</b></li> <li>➤ <b>Mayores impuestos</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a esto, se dio una ponderación para cada uno de los elementos a evaluar (Tabla 14), con una escala establecida de 1 a 3, donde 3 señala el nivel mayor de actuación, 2 es medio y el más bajo es el 1.

**Tabla 14**

Ponderación

<b>3</b>	<b>Alto</b>
<b>2</b>	<b>Medio</b>
<b>1</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: Rojas (2009).

A partir de la tabla anterior, se asignó una calificación individual a cada uno de los conceptos (Tabla 15) para establecer la diferencia entre estos y poder jerarquizarlos.

**Tabla 15**

Matriz de Jerarquización

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Surtido de productos (1)</b>	Ambiente interno hostil (2)	Crecimiento de cartera de clientes (3)	Cambios en la situación económica del país (3)
<b>Fuerza de reparto (1)</b>	Bajo compromiso de los trabajadores (2)	Adquirir más vehículos de carga para mejorar abasto ( 2)	Precios muy cambiantes (2)
<b>Negociación directa con productores (3)</b>	No hay funciones y obligaciones bien definidas (2)	Ampliar la variedad de productos (2)	Clima (1)
<b>Precios competitivos (3)</b>	Poca liquidez (3)	Tener más bodegas (3)	Competencia (2)
<b>Búsqueda de clientes (2)</b>	No hay sistema pleno de control de mercancías y de dinero (3)	Conseguir financiamiento (2)	Impuestos (2)
<b>Transporte especializado (2)</b>			

Fuente: Rojas (2009).

Para el análisis de criterio se hace una suma horizontal, el total de los números asignados a la lista de cada uno de los conceptos correspondientes para cada criterio de evaluación, obteniéndose un total que en porcentaje corresponde al 100% de la cantidad. También se calcularon los porcentajes de cada uno de los conceptos por criterio, que se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada concepto en su respectivo renglón entre la suma total del renglón, es decir, lo que corresponde al 100%.

Posteriormente, se hizo un balance estratégico entre el factor de optimización y riesgo de una organización (Tabla 16). El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio representativo para desarrollar ventajas en un futuro. El factor de riesgo, como su nombre lo indica, muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo de estos negocios. Se calcula de la siguiente forma:

$$F + O = \text{Factor de Optimización y } D + A = \text{factor de Riesgo}$$

Por lo tanto:

**Tabla 16**

Balance Estratégico

<b>F+O</b>	<b>D+A</b>	<b>% F+O</b>	<b>% D+A</b>	<b>Total</b>
<b>.52</b>	<b>.48</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rojas (2009).

El balance estratégico arrojó que son más altos los aspectos positivos de la empresa, es decir, las fortalezas y las oportunidades superan en tan solo un 4% a las debilidades y a las amenazas, del total de peso en la ponderación. Habrá que reforzar los aspectos positivos, pero se debe poner especial atención a la parte de las debilidades, ya que son la causa principal que puede llevar a mejorar o corregir la parte operativa de la organización.

La importancia de mostrar los resultados obtenidos al empresario radica, en que este análisis les deberá generar mayor conciencia sobre la problemática que

enfrenta y, a la vez, le deberá servir para el mejor diseño de las estrategias que habrán de aplicar, a partir de las medidas que la organización mejor desempeña (fortalezas), y tener más cuidado de aquellas acciones que los hace más vulnerables (debilidades). Además, les puede servir para estar atentos a las condiciones que definen la permanencia, crecimiento y/o posicionamiento en el mercado. En tanto que las oportunidades se deben entender como elementos potenciales para crecer y mejorar. De igual forma, es muy importante conocer los obstáculos potenciales que se pueden presentar en el sector (amenazas), para poder tener una idea más clara de qué es lo que hay que hacer para enfrentarlos.

#### **5.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Para poder realizar la matriz de factores internos, se toman en consideración los valores de peso, calificación y total ponderado (Tabla 17). Ya que se ordena la información interna de la empresa, se puede apreciar que el factor interno que comprende la característica o habilidad mejor calificada y que les podrá a ayudar a combatir las adversidades y cambios en su entorno.

Como se puede observar, las fortalezas de mayor ponderación fueron la negociación directa con productores (F3), que se hace en varios estados del país y que viene a derivar en obtener los precios competitivos (F4) que se están ofreciendo a los consumidores. Lo que hace que esta empresa se haya mantenido en el mercado por su capacidad de competencia.

Contrario a lo anterior, las fortalezas que no arrojan datos elevados fueron las correspondientes a la gran variedad de productos que se ofrecen (F1), misma por la que los propietarios de la empresa han hecho esfuerzos considerables para brindar un servicio muy completo en el abasto de mercancías a sus clientes; no se debe descuidar esta fortaleza, ya que en el mediano plazo estará reflejando mayor valor de ponderación por las condiciones que prevalecen en la competencia. Por otra parte, la fuerza de reparto (F2) obtuvo un valor similar, ya que este elemento de venta acompaña a los esfuerzos de abastecimiento de la empresa, porque se consideran dos conceptos muy ligados al servicio que se ha planteado como objetivo de diferenciación de este.

**Tabla 17**

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1. Surtido de Productos</b>	0.040	3	0.12
<b>F2. Fuerza de Reparto</b>	0.040	3	0.12
<b>F3. Negociación directa</b>	0.125	4	0.50
<b>F4. Precios Competitivos</b>	0.125	4	0.50
<b>F5. Búsqueda de clientes</b>	0.080	3	0.24
<b>F6. Transporte especializado</b>	0.080	4	0.24
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>			<b>1.72</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1. Ambiente interno hostil</b>	0.080	1	0.080
<b>D2. Bajo compromiso de los trabajadores</b>	0.080	1	0.080
<b>D3. No hay funciones y obligaciones bien definidas</b>	0.080	2	0.160
<b>D4. Poca liquidez</b>	0.125	1	0.125
<b>D5. No hay sistema de control de mercancías y de dinero</b>	0.125	2	0.250
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>			<b>0.695</b>
<b>TOTAL MEFI</b>	<b>1.00</b>		<b>2.415</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Trejo (2016).

Finalmente, se puede apreciar que la calificación total obtenida para el ambiente interno fue de 2.415, que es un valor que se puede considerar como aceptable, por lo que se puede resumir de esta parte del análisis, que con el trabajo adecuado se pueden mejorar resultados en la parte de las debilidades, ya que las correspondientes a las fortalezas se encuentran en condiciones buenas para la organización. El valor nos indica que, aunque la empresa tiene fortaleza interna,

esta se encuentra en el límite, por lo que debe tratar de reducir sus debilidades y reforzar sus fortalezas. Por otro lado, se pone evidencia la necesidad de contar con sistemas de control de mercancías y efectivo y, poner atención al recurso humano de la empresa.

### 5.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Producto de las matrices FODA y MEFI surge la matriz de evaluación de los factores externos (Tabla 18), misma que define un análisis cuantitativo simple de los elementos que comprenden las oportunidades y las amenazas de la organización.

**Tabla 18**

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1. Crecimiento de cartera de clientes</b>	0.136	4	0.544
<b>O2. Adquisición de más vehículos de carga</b>	0.091	3	0.273
<b>O3. Variedad de productos en el mercado</b>	0.091	3	0.273
<b>O4. Bodegas</b>	0.136	4	0.544
<b>O5. Financiamiento</b>	0.091	3	0.273
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>1.907</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1. Cambios económicos del país</b>	0.136	1	0.136
<b>A2. Precios muy variables</b>	0.091	2	0.182
<b>A3. Clima</b>	0.046	2	0.092
<b>A4. Competencia</b>	0.091	1	0.091
<b>A5. Impuestos</b>	0.091	1	0.091
<b>TOTAL AMENAZAS</b>			<b>0.592</b>
<b>TOTAL MEFE</b>		<b>1.00</b>	<b>2.499</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Trejo (2016).

Después de hacer el acomodo correspondiente de los valores obtenidos, se pudo conocer que las oportunidades mayores para el empresario son el poder

contar con una cartera más amplia de clientes (O1), con un total de 0.544, al igual que el incrementar el número de bodegas (O4), para contribuir así en el crecimiento de la empresa. En un segundo plano de importancia se concentraron los valores obtenidos para las tres oportunidades que complementaron a la matriz.

En lo perteneciente a las amenazas, la de mayor relevancia fue la de precios muy cambiantes (A2), ya que es un factor de consideración importante, porque se debe tener especial cuidado en el día a día de operaciones debido a los constantes cambios en las condiciones de oferta y demanda de productos perecederos, mismos que están muy ligados a diversos factores que ya fueron considerados en esta matriz, como el clima (A3) y los cambios en la situación económica del país (A1).

En conjunto, las oportunidades y amenazas resultaron con una evaluación total externa de 2.499, indicando que la empresa se encuentra en un entorno complicado, pero definiendo un rumbo más adecuado, se pueden capitalizar mejor las primeras. No se debe dejar de lado, que se han planteado oportunidades desde la perspectiva del empresario, por lo que se debe trabajar en la organización para poder adecuar así las condiciones necesarias para lograrlas, por lo que el resultado lo podrían definir las estrategias que se decidan emprender en el corto plazo.

Como en el caso anterior, la Matriz de Evaluación de factores Externos nos revela cierta fortaleza que debe tratar de utilizar en su beneficio, pero poniendo especial cuidado en el entorno que es variable y, una demanda que lo puede llevar a otros mercados donde se requeriría tener infraestructura; el financiamiento es una oportunidad que debe analizarse cuidadosamente.

En relación con las amenazas, la mejor estrategia es estar atento a cualquier cambio en relación con la situación económica y reglamentaciones, así como buscar asesoría especializada en el área de impuestos. Los precios variables y la competencia forman parte de la operación diaria, por lo que es necesario implementar estrategias que minimicen las amenazas.

## 5.6 Aplicación de entrevistas

Como parte final del diagnóstico, se aplicó una entrevista a profundidad a cada uno de los elementos de la empresa, desde los trabajadores generales, las dictadoras de pedidos, el personal de recepción, encargado de bodega, cocinera y a la encargada general. Las preguntas que se les hicieron fueron cinco, que de manera general se les cuestionó la problemática que perciben, la solución que podrían adoptar, la relación del puesto con los compañeros, la mayor relación entre estos y, por último, el origen de dichos problemas. El proceso de recolección de datos tuvo lugar durante el mes de junio del 2019.

El objetivo de las entrevistas fue identificar los principales obstáculos que percibe cada uno de los elementos de la empresa, con la idea de obtener información que se fuera clasificando en relación con cada una de las áreas funcionales, para que posterior a esto se realizara ante los propietarios del negocio, la propuesta de intervención; ya que será decisión de ellos el rumbo que se quiera tomar para implementar las posibles mejoras a la organización. Las entrevistas se fueron analizando con el apoyo de una herramienta para datos cualitativos, mismas que generaron información codificada que brindó un resultado para obtener una visión más amplia de la situación que guarda la empresa.

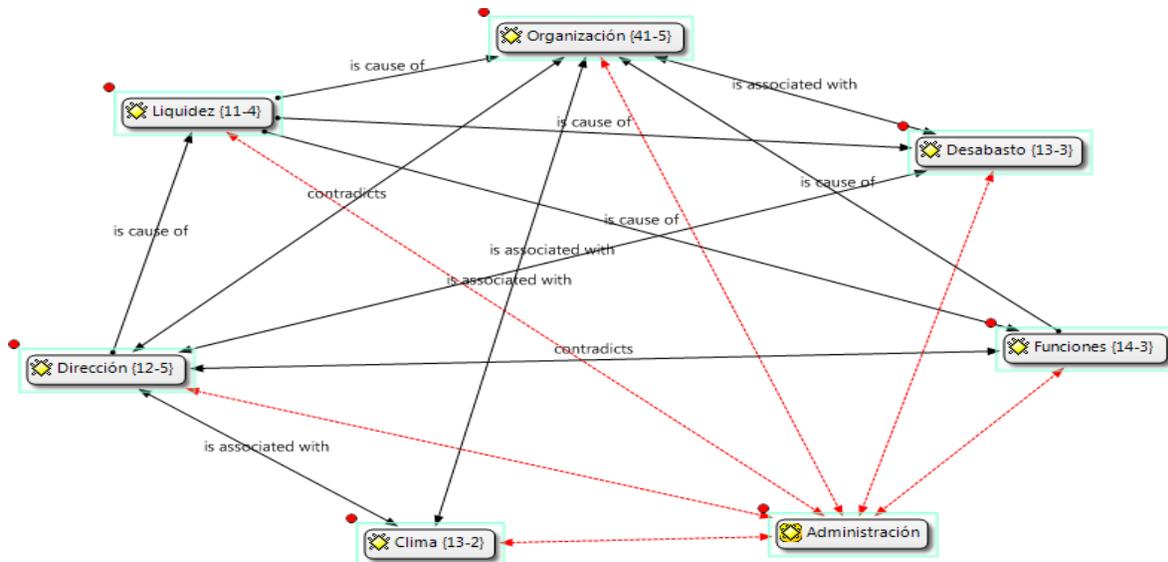
La entrevista estuvo basada en cinco preguntas básicas y de ahí se extrajeron algunos otros puntos a ser valorados para la aplicación de estrategias de acción. La primera pregunta fue enfocada a que expusieran la problemática que percibían dentro de la organización; la segunda, estuvo dirigida a las posibles soluciones que se podían aplicar en la práctica cotidiana de operaciones, según el criterio y alcance de cada entrevistado; la tercera, se cuestionó la relación laboral interna de cada elemento, es decir, definir con qué puesto se tiene que interactuar para poder completar sus funciones de forma adecuada; la cuarta, ahondando en la anterior, se preguntó con cuál puesto es el que se tenía mayor relación; y por último, si se tenía idea del origen de los problemas que estaban enfrentando.

Al tener ya entrevistado a cada uno de los elementos, se procede a agrupar las repuestas conforme a cada puesto de trabajo en un documento para cada uno;

después se hace el análisis cualitativo de la información con el apoyo del programa Atlas.ti, mismo que arrojó la siguiente red, de conformidad a los criterios de clasificación (figura 26).

**Figura 26**

Red de Resultados de la Entrevista



Fuente: Atlas.ti.

Es importante señalar que, con la clasificación y análisis de las entrevistas aplicadas, se generaron seis códigos: organización, desabasto, funciones, liquidez, dirección y por último, clima. En la figura aparece la relación de cada uno de dichos códigos y las posibles causas o efectos que están ligadas a éstos; se propuso un código general para encerrar de manera global los términos de uso, el de administración. Como se puede apreciar, en cada uno de los códigos aparece el número de citas que han sido extraídas de los documentos base para este análisis.

La de mayor recurrencia ha sido organización, cuyos criterios indicaron que las inquietudes o manifestaciones de los entrevistados están dirigidas a este concepto; en segundo orden de importancia quedan las funciones, en tercero se ubicaron el desabasto, así como el clima laboral que impera en la empresa; para un cuarto orden de mención, surge la dirección y por último término, estaría la liquidez.

En este orden se estará definiendo la importancia de las estrategias para contrarrestar o corregir estos efectos sobre la empresa.

La problemática que deriva de esta práctica se puede resumir de la siguiente forma:

- Mejorar el área de servicio al cliente
- Desarrollar un sistema de control de las mercancías y dinero.
- Establecer algún sistema o método que reduzca la afectación que ocasiona el tener precios muy cambiantes.
- Buscar contar con mayor liquidez.
- Prevenir el desabasto de las mercancías.
- Integrar algunos elementos de la organización para conseguir un mejor desempeño.
- Definir claramente las funciones y obligaciones de cada puesto de trabajo.
- Sugerir elementos de cambio en el estilo de dirección.
- Mejorar o corregir el reparto de mercancías.
- Incorporar elementos para envase y embalaje de los productos que sean más agradables con el medio ambiente.

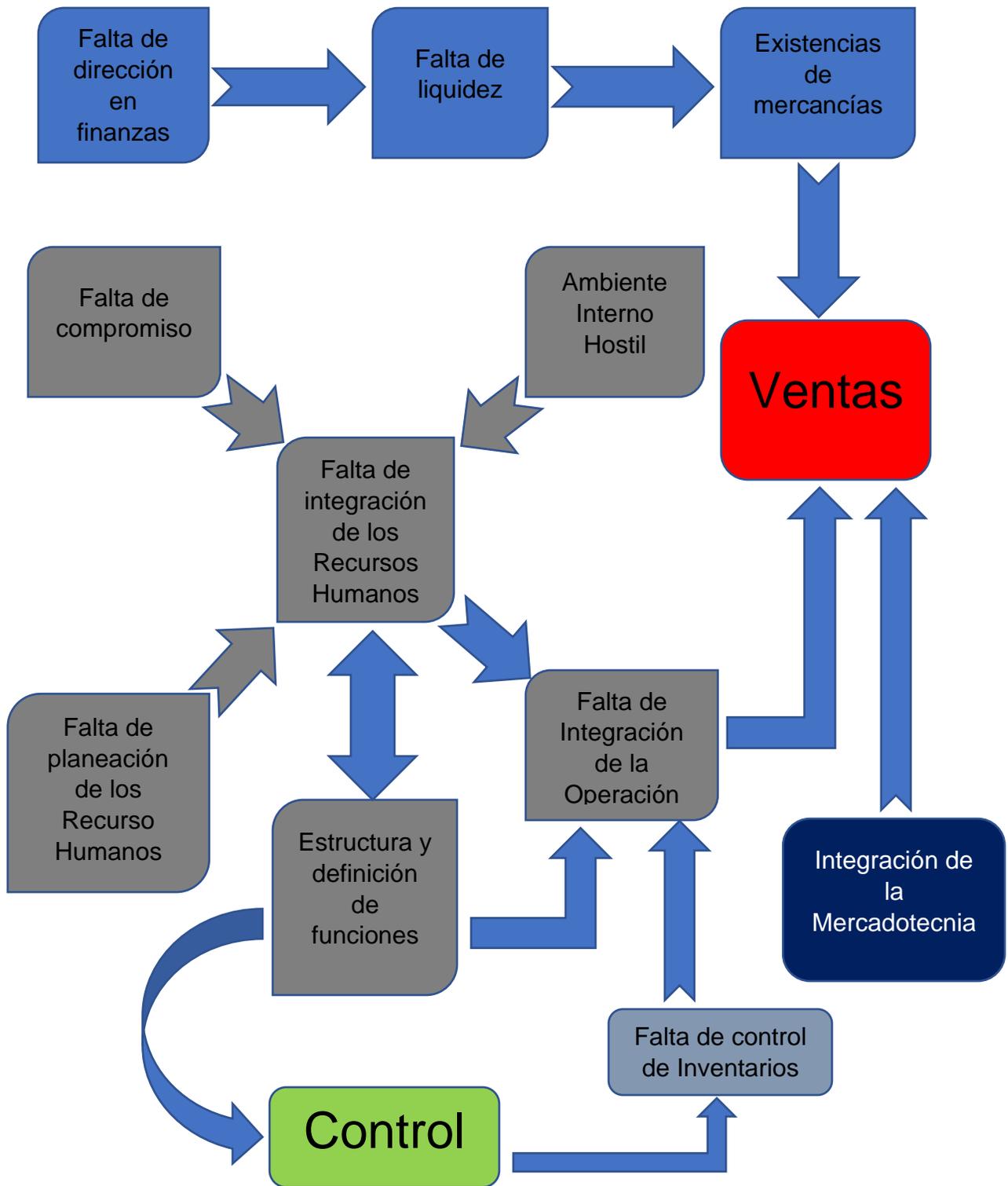
Se integra un área funcional que no se había considerado, la sustentabilidad, cuya deficiencia más visible es el uso excesivo de bolsas plásticas para el envasado y el traslado de producto, así como el manejo de desechos.

Posterior a esto, de las preguntas tres y cuatro surge la relación que se da entre cada puesto, por lo que al ya tener una definición más clara después de un tiempo de observación y con el resultado obtenido de la entrevista, se hizo una matriz que expone de manera más adecuada la dependencia a las actividades entre cada uno de ellos, esto con la misma idea de seguir entendiendo la forma de operar de la empresa. El resultado se presenta en la siguiente tabla.

Producto de la entrevista realizada a los trabajadores, surgieron cinco áreas de oportunidad relacionadas con la operación diaria: liquidez, existencia de las mercancías, comunicación, definición de funciones y estructura administrativa.

**Figura 27**

Diagrama de la problemática



Fuente: Elaboración Propia.

En el diagrama anterior (Figura 27), lo que se está exponiendo es el curso que sigue la problemática encontrada en el diagnóstico, mismo que sirve para tener una mejor perspectiva de la situación y poder con esto encontrar las opciones de mejora más adecuadas para llegar a conseguir el objetivo final de la empresa, es decir, lograr el aumento de las utilidades a través del incremento en sus ventas y el manejo adecuado de los recursos.

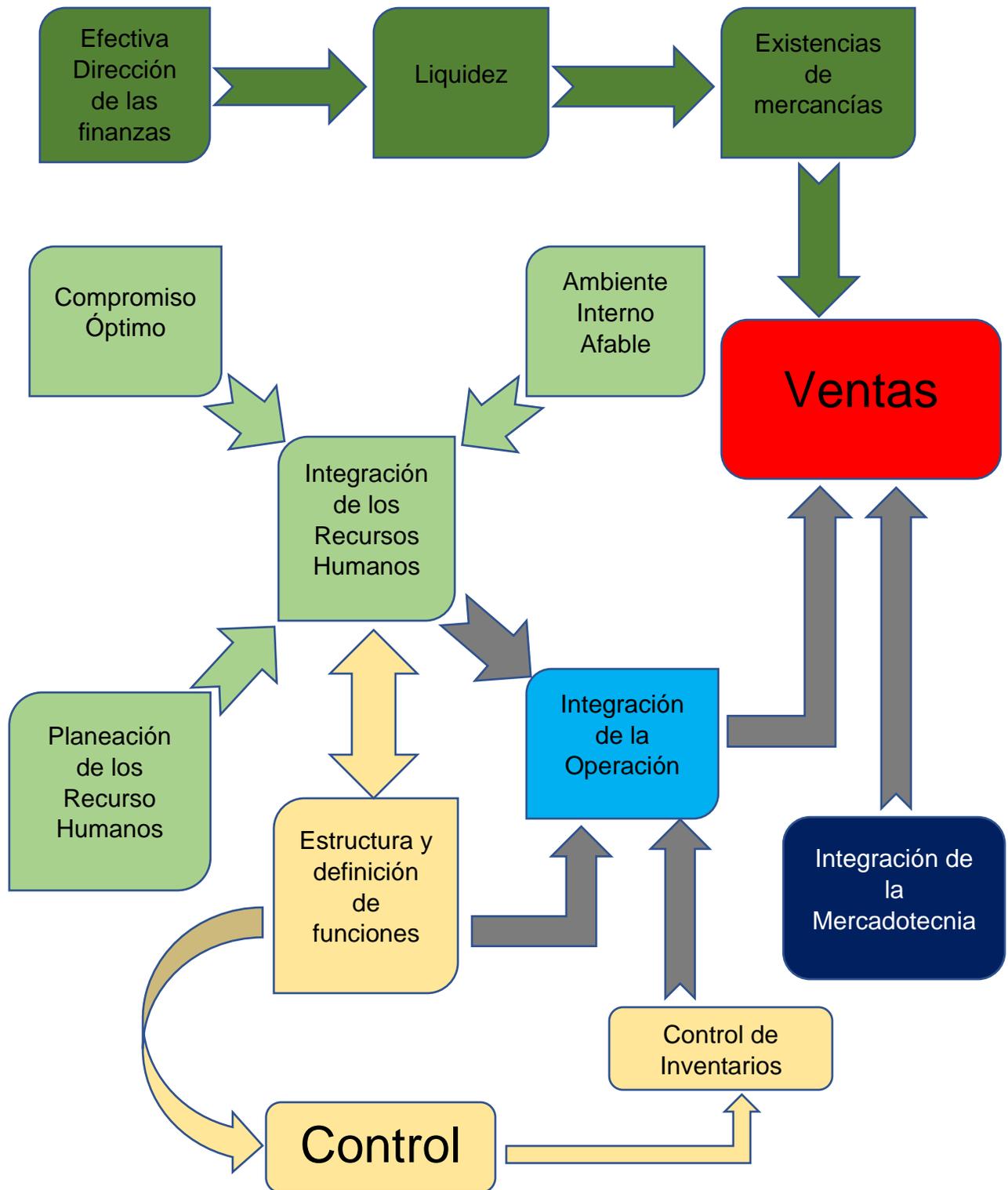
En la primera parte del diagrama (parte superior), lo que se puede observar es que la dirección en las finanzas ha estado limitando la disposición del efectivo necesario para las operaciones ordinarias y las compras extraordinarias, que son necesarias para el abasto diario de mercancías, por lo que se provoca con esto que haya un desabasto recurrente, lo que conduce a un retraso en la entrega de pedidos o, que estos lleguen incompletos al cliente, por lo que se requiere que se modifiquen algunos criterios en la asignación y colocación del recurso económico.

En la parte central del diagrama, se sabe que de los resultados obtenidos, se ha determinado una falta de integración de los recursos humanos, mismos que son ocasionados por una limitada planeación de estos, que también han provocado que se tenga un ambiente interno complicado y no se ha logrado desarrollar un compromiso pleno por parte del personal hacia la empresa, lo que desencadena que no se cuente con una integración de la operación. Además, no existe una definición clara de las funciones y obligaciones de cada puesto, lo que deriva en un limitado control de los recursos. Por lo que es demandante que se canalicen esfuerzos en las áreas funcionales de estructura organizacional, recursos humanos, mercadotecnia, así como en la de operación o servicio.

Finalmente, se debe contar con una estructura que permita un control más preciso sobre todas las mercancías que la empresa dispone, es decir, poner especial cuidado en los mecanismos de manejo de sus inventarios, para que siempre exista una relación precisa con sus registros.

**Figura 28**

Diagrama de solución



Fuente: Elaboración propia.

Con este nuevo planteamiento que muestra el diagrama anterior (Figura 28), se hace una propuesta positiva de las soluciones que se buscan para contrarrestar la problemática encontrada. Es decir, se visualizan de forma más clara las acciones que se deben tomar para llegar a conseguir el fin buscado.

## **6. Intervención a la Empresa**

Una vez evaluada la empresa, se puede decir que esta se encuentra en una situación que limita su crecimiento y por consiguiente, se mantiene dentro de algunas circunstancias que impiden a sus dueños encontrar la forma de corregir las fallas observadas en las operaciones de cada una de las áreas funcionales.

En esta parte, se comienza con el proceso de intervención a la empresa mediante la definición más detallada de la problemática detectada con su correspondiente propuesta de solución para generar el cambio esperado para la empresa.

### **6.1 Formulación de Estrategias para la Problemática Identificada**

La problemática identificada ayuda a determinar las líneas de acción a seguir, es por esto, que se hace un planteamiento de las necesidades de carácter interno y externo de la empresa, quedando de la siguiente forma:

#### **Interna**

1. Falta de Integración de la operación generada por la falta de integración del recurso humano
2. Problemas en el cumplimiento de pedidos por falta de mercancía para el abasto adecuado generada por la falta de liquidez
3. Falta de Integración de la operación generada por la falta de control.
4. La Integración de estrategias de mercadotecnia a la empresa

#### **Externa**

5. Visualización de incorporación de demandas de sustentabilidad por amenazas en el entorno.

Una vez definidos los puntos a corregir o mejorar, se procede a la elaboración de estrategias a aplicar, por lo que se hace una separación de la naturaleza organizacional de estos y se establecen de la siguiente manera:

### **6.1.1 Estrategias**

**Estrategia 1. Estructura Organizacional.** La integración de las operaciones tiene como base la definición de funciones y proceso por lo que la primera propuesta es definir claramente cada una de ellas en ese sentido se presenta la propuesta de estructura organizacional anexa (Organigrama), pero esta estructura debe estar unida a la definición de objetivos y valores organizacionales y respaldada por un manual de procedimientos y un manual de descripción de puestos.

#### **Acciones:**

- Definición de valores y objetivos organizacionales
- Reestructuración de las áreas.
- Elaboración de manual de procedimientos
- Elaboración de manual de puestos

#### **Evaluación:**

- Áreas reestructuradas
- Entrega de manual de procedimientos
- Entrega de manual de puestos.

**Tabla 19**  
Matriz de relaciones

Puesto	Dueño	Encargado General	Recepción	Vendedor	Bodega	Dictadoras	Trabajador General
Dueño		X	X		X		
Encargado General	X		X	X	X	X	X
Recepción	X	X		X		X	
Vendedores		X	X		X		
Bodega	X	X		X			X
Dictadoras		X	X				X
Trabajador General		X			X	X	

Fuente: Elaboración propia.

x.- corresponde a mayor interacción entre puestos.

#### **Avance en la determinación de Estructura y definición de Funciones.**

Para definir la conformación de los niveles jerárquicos y puestos de la organización, se elabora una matriz de relaciones (Tabla 19) con la finalidad de definir unidades de mando y los canales de comunicación adecuados, a través del diseño del organigrama.

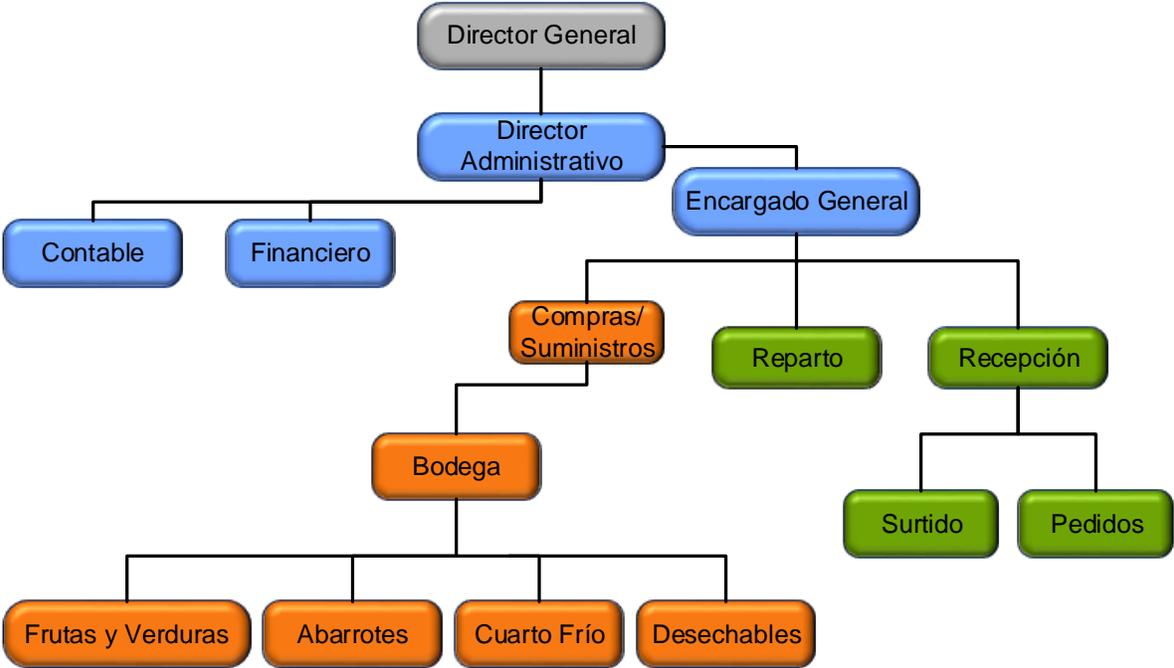
El resultado del análisis correspondiente a la tabla anterior define el organigrama (figura 29), mismo que se debe establecer para soporte en la definición de funciones que se considera necesario para la correcta asignación de estas. El tipo de estructura organizativa es lineal, que es la más antigua que se conoce y también es la más simple, en la que cada unidad tiene a su jefe único, quien dirige y controla las actividades de aquellas personas que se encuentran bajo su dirección, y cumple las órdenes que recibe de su inmediato superior, estableciéndose así la cadena de mando, de forma que las órdenes se desplazan de uno a otro escalón del organigrama en forma descendente.

Las ventajas que presenta esta estructura es sencillez, se delimita clara y concretamente la autoridad, se presta a la rápida acción y se puede lograr una

disciplina; ya que con esto, cada uno de los miembros sabrá cuáles son sus responsabilidades y funciones, que es lo que se busca al agregar este elemento organizacional a la empresa.

**Figura 29**

Organigrama Propuesto



**Identificación de color según área de trabajo:**

- <b>Área de Administración:</b> Azul	
- <b>Área de Ventas:</b> Verde	
- <b>Área de Operación:</b> Naranja	

Fuente: Elaboración propia.

La dinámica laboral lleva a establecer una dirección general que se comunique directamente con tres áreas clave de la empresa, la de finanzas, el encargado general y con recepción, ya que son los pilares en las operaciones ordinarias. Para cada uno de los departamentos encargados hay puestos de apoyo. El director Administrativo, que debe contar con soporte en la parte contable (impuestos) y en la financiera (todo el manejo de efectivo).

Para la parte operativa, el puesto que lleva la mayor carga de trabajo es el encargado general, que se ayudará con el jefe de bodega, que a su vez, cuenta con la autoridad sobre los encargados que se asignen a las áreas de frutas y verduras, abarrotes, cuarto frío y de desechables y; apoyando también a las operaciones generales, estarán las personas responsables del reparto a clientes. Por último, habrá un jefe o encargado para el puesto de recepción, que contará con la colaboración del puesto de surtido, que son las personas que hacen el dictado de pedidos a los trabajadores generales y, se agrega también, el de recepción de pedidos, que son las personas que están al teléfono atendiendo directamente al cliente.

En dicha estructura propuesta se hace la distribución correspondiente al total de los 28 trabajadores que conforman la empresa comercializadora de frutas y verduras, esto sin contar con la dirección general, que es desempeñada por su propietario.

**Estrategia 2. Cumplimiento de Pedidos.** La falta de mercancía resultado de la falta de liquidez es un punto que se resalta en la operación y se origina parcialmente como resultado de un proceso inadecuado en el manejo de los recursos asignados a esta actividad, por lo que se deberán establecer los mecanismos adecuados para que la empresa cuente con el dinero en efectivo suficiente para las operaciones necesarias diariamente.

Es por esto, que se hace un replanteamiento del proceso de operación (Figura 30) que sigue la empresa en su actuar diario, quedando de la siguiente forma:



**Estrategia:**

- Establecer un proceso para el manejo adecuado de los recursos monetarios y adquisición de compras de contado, es decir, llevar un control adecuado del inventario para que, al obtener niveles mínimos de existencias, se cuente con el efectivo necesario y se proceda al surtido correspondiente y con esto se evite la demora en completar pedidos.

**Acciones:**

- Designar a responsable único del efectivo para operaciones diarias, así como asignarle un fondo líquido del que será responsable.
- Establecer un mecanismo de operación diaria.
  - Hacer formatos para el control de efectivo, que sirvan para registro de movimientos que permitan su revisión.
  - Implementar arqueos diarios de caja que vayan apoyados por los formatos y que se exijan al mismo responsable del efectivo.

**Evaluación:**

- Se va a realizar el conteo de pedidos que llegan incompletos al cliente antes de hacer las modificaciones, para que una vez hechos los cambios de pueda cuantificar las variaciones de este efecto.

**Estrategia 3. Integración del recurso Humano.**

Una vez hechas las acciones de definición de valores y objetivos organizacionales, de estructura de áreas, de funciones y obligaciones de cada puesto, el resultado que se debe esperar es que se produzcan mejoras en el compromiso individual y general dentro de la organización, así como la construcción de un mejor ambiente laboral que conduzca a la empresa a un mejor desempeño; por lo que resulta necesaria la vigilancia de su cumplimiento, para que de esta forma se puedan apreciar y comparar los resultados obtenidos.

Lo anterior podrá conseguirse si se logra una comunicación adecuada entre todos los miembros de la organización, para poder suscitar un comportamiento que responda a las necesidades de la empresa.

**Estrategias:**

- Mejorar la planeación de los Recursos Humanos
- Establecer canales de comunicación efectivos
- Fomentar el compromiso del personal
- Mejorar el clima organizacional

**Acciones:**

- Capacitación y asignación de funciones en base a manual de procedimiento
- Realizar reuniones periódicas entre los dueños de la empresa y todo el personal ocupado
- Evaluación del clima organizacional para detectar áreas de oportunidad
- Capacitación del personal en operación
- Motivación del Personal con estímulos y cursos
- Análisis de conflictos.

**Evaluación:**

- Se vuelve a evaluar el clima organizacional para medir cambios.

**Estrategia 4. Desarrollar los controles adecuados.** El establecimiento de control en el proceso mediante incorporación de apoyos digitales de regulación le va a permitir a la empresa poder medir y en caso necesario, corregir sobre los posibles errores que se hayan cometido en la operación. Con dicha medida se podrá revertir algún problema ocasionado a alguna situación estratégica. Se van a instalar programas de cómputo que soporten las operaciones.

**Acciones:**

- Instalar programa Microsip para control de inventarios, ventas y punto de venta
- Elaborar la reorganización de rutas

- Elaborar formatos para el control de vehículos
- Mejoras en las instalaciones
  - Rotular la misión y visión de la empresa.
  - instalar ganchos de hierro para el acomodo de las bicicletas de los trabajadores.
  - Instalar una puerta auxiliar en la entrada derecha.

**Evaluación:**

- Hacer conteos periódicos de entradas y salidas de mercancías.

**Estrategia 5. Integración de la Mercadotecnia.** Se considera necesario que haya una integración de las estrategias de mercadotecnia con la finalidad de provocar un incremento en las ventas. La falta de acciones de mercadotecnia limita la participación de la empresa en el mercado, por lo que se considera que se han desaprovechado sus beneficios. Es por esto, que se van a formular planes de ventas que conduzca a la empresa a un mayor alcance en el mercado, así como una mejora del servicio al cliente.

**Acciones:**

- Modificación de la página web, para realizar pedidos, cotizaciones, así como poder recibir quejas y sugerencias.
- Se recomiendan tomar los siguientes cursos: “Estrategia de producto y precio”, “Genera tu pitch de ventas” y “Ventas de calidad en el servicio”, mismo que serán impartidos en las instalaciones de la Cámara de Comercio local.
- Análisis confiables para incorporarse a nuevos mercados.

**Estrategia 6. Integración de la empresa a la dinámica de sustentabilidad**

Se considera importante que se vayan planeando acciones para integrar a la empresa en el orden sustentable que va dominando a los mercados, ya que esta decisión puede ser un factor determinante para captar mayor atención de estos, por

lo que se va a comenzar por hacer un cambio de los materiales de empaques y embalajes utilizados en los pedidos.

**Acciones:**

- Hacer uso de bolsas biodegradables o, en su defecto, utilizar rejas plásticas retornables para hacer la entrega correspondiente de mercancías.
- Colocar depósitos o contenedores para los desechos diarios de mercancías. Estos se ubicarían en la entrada derecha de la empresa para que esto facilite la disposición de la mercancía rechazada.
- Planeación de incorporación de artículos desechables biodegradables

Para dar término a la etapa de la presente intervención empresarial, es importante señalar que para cada una de las estrategias presentadas al empresario se ha hecho un desglose de costos de las acciones que se estarán realizando (Anexo 3), por lo que corresponderá al propietario la decisión de tomar las alternativas de solución que mejor le convenga, por lo que se estará por definir el curso de acción que tomará el presente trabajo.

De igual forma, se presenta un programa de inversión (Anexo 4), donde se establecen los tiempos y las acciones para los meses siguientes. La forma de aplicar dicha inversión podrá variar dependiendo de las prioridades que sean establecidas por la dirección de la empresa, que estarán determinadas también por la capacidad económica de la misma, por lo que puede darse el caso que no sean aplicadas en su totalidad.

## **6.2 Implementación de Estrategias a la Problemática Definida**

La fase de implementación de las estrategias propuestas ha sido gradual, debido a que la dirección de la empresa se ha mostrado un tanto resistente a hacer cambio alguno en su organización y esta ha optado por seguir las sugerencias que considera involucran menores esfuerzos o ínfimos gastos para la misma. Otro de los factores que han sido clave en este proceso para dar seguimiento a las propuestas, es la situación económica actual que se vive en los mercados, especialmente en el estado de Durango, misma que se ha visto reflejada en un menor consumo para la empresa y la pérdida de algunos clientes.

Desde que se comenzó con el proceso de intervención, se han provocado de manera indirecta algunos cambios que no han demandado desembolso alguno para la empresa, especialmente en la composición del personal, ya que desde el inicio del proceso de cambio se han retirado diez elementos, entre trabajadores generales y repartidores; por lo que se ha podido hacer una mejor selección e instrucción al momento de integrar los reemplazos a sus actividades, ya que esta percepción se ha visto reflejada en el ambiente de trabajo que prevalece hasta la fecha, ya que en tiempos anteriores eran comunes los conflictos entre el personal, y ahora se han reducido notablemente.

Para comenzar a realizar las acciones necesarias, en la estrategia de estructura organizacional, en lo concerniente a la definición de valores y objetivos organizacionales, se ha comenzado por reelaborarle a la empresa la misión y la visión de esta (anexo 5), ya que se tenían hechas, pero no se consideraban adecuadas. Por otra parte, se hizo el organigrama detallado con la separación de las áreas de trabajo, para que de esta forma, se pueda conocer mejor las responsabilidades que recaen en cada una de ellas y se puedan definir mejor las funciones y obligaciones de cada puesto; esto para la parte de reestructuración de áreas. Juntamente con esta acción, se ha elaborado el manual de procedimientos y funciones (anexo 6), mismo que servirá de base para definir perfiles y establecer claramente las tareas de cada elemento y evitar con esto caer en la confusión que generaba el desconocimiento de funciones en cada individuo, lo que llevaba a una constante evasión de responsabilidad, especialmente en los trabajadores generales.

En lo que respecta a la estrategia dos, el cumplimiento de pedidos, se elaboró un esquema más detallado del proceso de servicio para que se pudieran detectar las actividades que requieran algún ajuste, como algún complemento o recorte. De esta acción lo que se buscó fue poder establecer de manera más clara, las omisiones o áreas de oportunidad en el proceso; todo esto con la idea de perfeccionarlo y que se evitaran así, algunos gastos innecesarios en que se incurren

frecuentemente, como el hecho de realizar dos o más visitas al mismo cliente, en el mismo día, por omisiones o errores en los pedidos.

Como parte de las medidas adoptadas para la estrategia cuatro, establecimiento de controles adecuados; como primer paso, se ha podido implementar un formato para el control de los desechos que se tienen en las operaciones diarias (anexo 7), esto con la finalidad de conocer el monto que se desperdicia periódicamente y poderlo agregar a los inventarios finales que se tengan, para que se puedan ajustar más adecuadamente. Con esta acción, lo que se está realizando es la creación de uno de los indicadores posibles como medida cuantitativa de la operación de la empresa, ya que va a permitir tomar medidas objetivas de su desempeño, y es importante, porque con el tiempo puede hacer notar si la empresa está mejorando o no, y en un futuro cercano poder compararla con otras empresas, incluyendo a la competencia.

Otra de las medidas tomadas para mejora en las instalaciones, fue la elaboración de un despachador de bolsas para el surtido, ya que se originaba aglomeración de los trabajadores generales al momento de disponer de estas. Por otro lado, se hizo el cierre de uno de los dos accesos existentes, por lo que ya únicamente quedó uno solo disponible y se han podido corregir las entradas y salidas de mercancías y, de personas ajenas a la empresa. Finalmente, se hizo la impresión en vinil de la misión y visión y se colocó en lugar visible tanto para el personal como para los clientes.

En lo relacionado a la estrategia cinco, integración de la mercadotecnia, como primera acción se retomó el manejo de la página que tiene la empresa en las redes sociales más conocidas (Facebook), esto con la idea de establecer un contacto directo y de mayores alcances para poder proyectarla a distintos mercados. Aunado a lo anterior, se comenzó con sugerir a los directivos de la empresa, que se enviaran a algunos de sus elementos a tomar varios cursos de capacitación que son ofrecidos a través de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) de la localidad, ya que la empresa está asociada a ella y puede disponer de algunos beneficios como estos.

El primero de dichos cursos sugeridos fue denominado “Calidad en el Servicio y Ventas”, que sería impartido durante los días 9, 10 y 11 de septiembre del año 2019, en las instalaciones de dicha cámara, con una duración total de 12 horas y con un costo de \$500.00 pesos por persona para las empresas afiliadas a dicha cámara; pero no hubo respuesta por parte de la dirección, ya que implicaba un costo monetario y de tiempo que se consideró que no se podía solventar al momento. Un segundo curso sugerido, como parte de las estrategias de mercadotecnia fue el denominado “Estrategia en Producto y en Precio”, que de igual forma se estaría impartiendo los días 23 y 24 de septiembre del mismo año, pero de la misma forma que se propuso en esta intervención, no fue apoyado por los directivos de la empresa al dar los mismos argumentos.

Es hasta el mes de enero del año 2020, cuando se siguen haciendo sugerencias de participación en cursos que podrían servir a los integrantes de la empresa, y se vuelve a solicitar el apoyo de los directivos para enviar a algunos elementos al denominado “Atención, actitud y calidad en el servicio al usuario”. La intención era que participaran toda el área recepción o de atención al cliente, conformada por tres personas, más el encargado general y el encargado de bodega. Dicho curso tuvo el objetivo de que se comprendiera la importancia y el impacto que tiene el ofrecer un servicio y atención de calidad en la empresa, para que con esta ayuda se pudieran identificar y reforzar las actitudes necesarias para mejorar el servicio al cliente tanto interno como externo. Se impartió los días 13 y 14 de febrero, con una duración fue de ocho horas. Finalmente se consiguió el apoyo, pero únicamente se pudo enviar a una persona, misma que es la responsable del área de atención al cliente. Otro de los cursos al que se logró conseguir el apoyo de los propietarios fue el denominado “Marketing para MIPYMES”, impartido el día 12 de marzo del presente, con una duración de dos horas, donde se pudieron conocer aspectos importantes a cuidar para conservar o impulsar el prestigio de la empresa ante los clientes. La idea inicial era que participaran los tres elementos del área de ventas, el encargado general y el encargado de bodega, pero únicamente se contó con la participación de un elemento de ventas y el encargado de bodega.

Para concluir, se buscó la impartición de asesorías particulares a la empresa, con la finalidad de mejorar el manejo de sus recursos humanos, de la contabilidad llevada, de su nómina, de redefinir el liderazgo desarrollado e impulsar la motivación dentro de su ambiente interno. Los asesores elegidos para dicho efecto son personas especializadas en la materia, mismos que se dedican a impartir cátedras en facultades locales. La respuesta a dicha medida fue negada en casi todos los aspectos que se pretendían cubrir, únicamente se aceptó llevar a la persona especializada en motivación, pero con la condición de que esta práctica fuera hecha en horas posteriores a la jornada de trabajo.

## Conclusiones

Producto de la problemática que enfrentan las pequeñas empresas, especialmente las familiares, en la presente investigación se desarrolló un modelo de intervención que se adaptó a las condiciones y circunstancias que vive la empresa en su día a día de operaciones, todo esto con la única finalidad de mejorar su organización y hacerla más ordenada.

El hecho de realizar este tipo de intervenciones es poder generar también, conocimiento para aquellas empresas de composición similar que enfrentan las mismas dificultades en sus operaciones, por lo que esta investigación permite proponer estrategias que pueden ser replicadas como forma de apoyo al empresario local y lograr mayor participación en la economía.

Se presentan los aspectos considerados en cada una de las etapas de la mejora organizacional que se buscó dentro de la empresa.

### **Necesidad del Cambio:**

- Se comenzó por revisar los antecedentes de la operación y formación de la empresa.
- Se definió con el propietario y el investigador las principales deficiencias en la organización, es decir, se establece el contrato.
- Hubo acercamientos con todo el personal para que aporten sugerencias de cambio en cada una de las áreas de operación.
- Se recopiló información de la situación que guarda el sector dentro del mercado, apoyada con estadísticas y resultados oficiales.
- Se analizaron las características que presentan los clientes, proveedores y la competencia de la empresa.
- Se comenzó a comunicar la necesidad de cambio dentro de la organización entre todo el personal.

- Se establecieron los tiempos del proceso de intervención dentro de la empresa.
- Se asignaron roles de participación de los involucrados en el cambio.

### **Diagnóstico del cambio:**

- Se aplicaron los instrumentos de evaluación administrativa para definir áreas específicas con necesidades de mejora o cambio. El PRAFA, el proceso de observación y el diagnóstico correspondiente
- Se elaboró el análisis de los resultados y se comenzó por establecer un plan de acción
- Se presentaron a los dueños y a todo el personal, los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación
- Se formalizó el compromiso de acción con un documento que describía las necesidades de cambio en cada una de las áreas
- Se analizó con el empresario las posibilidades de acción para cada elemento organizacional que demande un cambio determinado
- Se definieron las prioridades de acción para establecer recursos

### **Planificación del Cambio:**

- Se formularon las estrategias de acción para cada una de las áreas administrativas que así lo requieran.
- Se cuantificaron los recursos necesarios para la aplicación de cada estrategia de acción.
- Se presentó al empresario de forma escrita las medidas, tiempos y costos necesarios para cada estrategia.
- Se crearon los indicadores que cuantificarían el beneficio posible.
- Se hizo una elección de las medidas posibles a realizar dentro de la empresa.

-Se le solicitaron al empresario las acciones o recursos requeridos para ejecutar los cambios propuestos.

### **Implementación del Cambio:**

- Se comunicaron al personal involucrado las medidas a tomar para el cambio.
- Se establecieron roles y responsabilidades a cada uno de los involucrados.
- Se proporcionaron los materiales o recursos necesarios a cada área que se va a trabajar.
- Se comenzó con la aplicación de las estrategias que se hayan acordado.
- Se fue registrando la información generada durante el proceso.
- Se fueron haciendo los ajustes que se iban requiriendo durante el proceso.
- Se documentaron los resultados obtenidos en cada área específica de aplicación.

### **Evaluación y Control del Cambio:**

- Se revisó la información generada en la implementación de los cambios.
- Se verificó con los indicadores de medición generados, sí hubo beneficio en la acción implementada.
- Se propusieron ajustes o modificaciones en las acciones realizadas cuando no se consiguió el resultado esperado.
- Se reinició el proceso de intervención con las nuevas modificaciones o ajustes que se hicieron.

La organización tenía la característica de contar con una necesidad de cambio, donde el propietario contaba con una idea de los aspectos que se habrían de mejorar y el trabajo desarrollado permitió identificar los siguientes puntos que fueron analizados de la siguiente manera.

Como resultado del proceso de evaluación de la empresa, en la primera etapa de la presente investigación, se hizo un diagnóstico de la situación que

guardaba esta, el cual fue apoyado con algunos instrumentos de análisis organizacional, de un periodo de observación directa, así como de algunas entrevistas aplicadas a su personal; de los cuales surgieron elementos a considerar. Las evidencias mostraron que existe una necesidad de reforzar todas las áreas administrativas, pero en especial se puso de manifiesto una demanda de integración que consiga obtener y coordinar los recursos materiales y humanos que necesitan la organización y la planeación para obtener un funcionamiento más adecuado.

El hecho de utilizar la investigación acción como base de la presente intervención, responde al señalamiento de Shani (1985) quien lo califica como aplicación del conocimiento científico al existente para las organizaciones y porque se preocupa en generar cambios que van a aportar a dicho conocimiento científico. La base de acción se ha descrito por Kurt Lewin como una espiral que presenta las diversas etapas y que vuelve al origen de la propuesta en caso necesario, por lo que se ha ajustado éste a las condiciones de la empresa y ha permitido trabajar, aunque de forma parcial, pero arrojando resultados.

Planteando estas necesidades, se hizo una definición más clara y puntual de los aspectos a trabajar en la organización; quedando así que, se formularon las correspondientes estrategias encaminadas a la solución de falta de liquidez para las operaciones diarias, de buscar el abasto adecuado de las mercancías, de mejorar la comunicación interna que se practica, de definir las funciones, y por último, se pudieron agregar elementos para mejorar la estructura administrativa de la empresa.

Dice Burgoa (2010) que la planeación estratégica es un proceso de ordenamiento de los objetivos y las acciones empresariales, el empresario así la tiene, solamente que no de manera formal y con una secuencia estructurada, pues va actuando conforme se le presentan las condiciones y resuelve problemas conforme a su criterio personal, cambiante, pero con la certeza que le va a resultar, pues tiene de prueba el haber hecho crecer su negocio con las mismas prácticas.

En cuanto a la estructura organizacional, Mintzberg (1985) la plantea como una estructura intencional de roles, se encuentra que la empresa así la tiene,

aunque sin formalizarla, pero con la mala práctica de cambiarlos cada vez que se considera necesaria otra actividad o cuando no se encuentra el elemento asignado para dicha práctica. Se ha propuesto la estructura de actividades, la definición de autoridad con su respectiva línea de mando para reducir los impactos ocasionados por dichos cambios frecuentes. Se dio seguimiento a esta acción, pero persiste la resistencia a soltar la autoridad y se sigue evadiendo la asignada, por lo que únicamente consigue debilitar su estructura hecha.

Uno de los principales problemas encontrados en la empresa es el del manejo eficiente del efectivo. Como se ha mencionado del trabajo de Opler et al. (1999), el estudio del tema ha cobrado importancia para las empresas, pero no para este caso, ya que se empeñan en manejar los recursos a criterio de quien los tiene y esto obstaculiza las operaciones diarias. Se ha calculado una cifra estimada de efectivo para el actuar diario, pero se insiste en seguir con las viejas prácticas de cobranza aleatoria y manejo del recurso entre tres de sus elementos asignados (encargado general, un vendedor y el director administrativo). Aunque habría que agregar que, la empresa cumple con lo señalado por Ferreira y Vilela (2004), que sostiene que, mantener el efectivo representa un costo de oportunidad respecto a la posibilidad de inversión entre otros activos de mayor rentabilidad, pues si se presenta algún otro negocio que el empresario considere atractivo, así lo toma; tal fue el caso de invertir en un proyecto de construcción de bodegas, lo que tristemente resultó en un fraude, quedando nuevamente en situación crítica de liquidez.

Se le ha hecho saber al empresario también, que es importante para el éxito de su empresa que asegure, retenga y genere capital humano con políticas adecuadas, como así lo explica Ulrich (1998), pues producto de los instrumentos aplicados en la evaluación de la empresa, la integración mostró la mayor necesidad de mejora, siendo que se elaboraron elementos de apoyo organizacional. En este caso el empresario comenzó a entender que habría que trabajar en ello e inicia su proceso de cambio.

Otro aspecto de relevancia para el empresario es considerar que cuenta con controles de mercancías limitados, por lo que una de sus grandes preocupaciones

es esa; ya que la empresa sabe de la importancia del control interno, como así lo señalan Rosas y Santos (2015), en el tema de control operacional, pero no hace el esfuerzo necesario para mantenerlo permanentemente y los que se logran implementar únicamente se les da seguimiento por cortos periodos de tiempo. Comprende la relevancia de la gestión de sus inventarios, pero lo olvida al momento de requerirle algún recurso u esfuerzo extraordinario.

Como parte fundamental de la segunda etapa, se formularon las estrategias a aplicar, pero todo dependió de la decisión del propietario de la empresa, quien definió el curso de acción que se le dio al plan propuesto. Se plantearon seis estrategias enfocadas a provocar cambios positivos en la estructura organizacional, en la existencia de mercancías, en la integración del recurso humano, en el desarrollo de controles para la operación, en comenzar a buscar beneficios de la mercadotecnia, y finalmente, en tomar algunas acciones encaminadas a la integración de la parte sustentable.

Se optó por un cambio planeado, que estuviese basado en decisiones directivas estratégicas con el propósito de evolucionar la manera en que se hace el negocio, y apoyado también en aquellas actividades que, de forma deliberada y de naturaleza intencionada, se fueron ajustando para la consecución de los objetivos organizacionales establecidos. Dicho cambio, de igual forma estaría apoyado de aquel no planeado, es decir, de las circunstancias externas que van definiendo una parte del rumbo a tomar; para este caso, las condiciones del mercado no ayudaron a tener una mayor libertad en las acciones, por lo que no se pudo percibir un resultado completo.

Una de las acciones encaminadas a la evaluación de los resultados de la investigación, fue el diseño de algunos indicadores, mismos que permitirían conocer los cambios provocados en la organización de la empresa al implementar las estrategias propuestas. El que se permitió aplicar dentro de las operaciones cotidianas de la empresa fue el formato de relación diaria de desechos que, junto con el programa propuesto para el control de inventarios, serviría como complemento para un manejo eficiente de inventarios. Sin embargo, se ha llevado

a la práctica la relación diaria de desechos, pero al no conseguir instalar el programa para el control de inventarios ni hacerlo de forma manual, no se pudo saber si existe una coincidencia entre la entrada y la salida de las mercancías correspondientes.

Una vez concluido el tiempo de intervención en la empresa, en el mes de mayo del presente año, e implementadas algunas de las propuestas presentadas, se aplicó nuevamente el instrumento de evaluación administrativa PRAFA, donde se pudo observar un cambio positivo en casi todos los valores que se habían obtenido con anterioridad.

Con la información resultante fue posible destacar que, con esta última evaluación hecha a la empresa, se continúa manteniendo una tendencia semejante de los valores individuales que fueron obtenidos previamente para la etapa de integración. Es decir, las necesidades críticas se siguen presentando en las mismas etapas de las áreas funcionales de estructura organizacional, de mercadotecnia y de servicio, pero ahora con un incremento de sus resultados anteriores; como así se pudo apreciar también esta tendencia de incremento para todas las etapas del proceso administrativo, en cada una de las áreas funcionales restantes. Por lo que se puede destacar que las medidas sugeridas y las que se pudieron desarrollar en los procesos de la empresa, pueden conducir a esta a una mejora significativa en su organización y desempeño; solo restaría darle el seguimiento adecuado para generar valores muy cercanos al óptimo posible en el instrumento de medición utilizado.

Se aborda el tema de empresas familiares porque son la base de las empresas mexicanas, se sabe que gran número de las existentes han sido creadas por una iniciativa familiar y en el proceso de crecimiento, algunas se logran desprender de ese vínculo, son las que se formalizan y separan la dirección de la familia. En este caso, la empresa se encuentra en el proceso de querer traspasar los derechos y las obligaciones a los hijos, pero el empresario pretende sentar bases formales que ayuden a su administración, para que se facilite la operación y continúe siendo rentable, pero sin darse cuenta de que se resiste a dejar

completamente el manejo y pone excusas que le siguen limitando su desempeño; quizá la resistencia encontrada no fue tan “inconsciente” como se piensa.

En la mayoría de las empresas familiares, cuando se les presenta alguna oportunidad de crecimiento, se encuentra una actitud de rechazo por parte del empresario ante las nuevas circunstancias que se pudieran generar, por lo que se opta por mantener las mismas condiciones que se han encontrado a lo largo de la vida de la empresa y, se toma una actitud conformista que la sostiene en el mismo nivel de desarrollo por periodos de tiempo muy prolongados. Este caso no fue la excepción.

Es importante señalar que para lograr que se diera un determinado cambio en la organización, debió existir la disposición total del dueño o director de la empresa, ya que conoce las necesidades de esta, pero al momento de cuantificarlas en un desembolso económico, su postura cambió significativamente. La situación económica que guardan los mercados locales también fue una de las razones que se agregaron a la decisión del propietario para negarse a efectuar las modificaciones, pero queda de manifiesto que su disposición no fue la más adecuada para la transformación requerida. El cambio que se quiso obtener no era para algo momentáneo, sino que por el contrario, es un proceso de largo plazo que implicaba una difícil etapa de transición donde se van encontrando una serie de expresiones, actitudes y manifestaciones que pueden favorecer o perjudicar el proceso.

Lo que se encontró en esta empresa familiar, fue una clara resistencia al cambio, donde los propietarios de esta se niegan a aceptar que la tienen y toman la postura de culpar a terceros de sus deficiencias organizacionales, pero siempre poniendo de manifiesto que sus prácticas y decisiones son las más adecuadas para el éxito de su empresa. Tal vez cuenten con una gran experiencia en el manejo de su negocio y les haya resultado en su momento, pero las necesidades de cambio están a la vista y deberán entender que, al hacer modificaciones en su estructura, se podría evitar el cierre de su empresa en un futuro no muy lejano.

No se debe dejar de lado que hay que redefinir también los valores que conforman la identidad de los miembros de la organización, este replanteamiento debe hacerse desde la dirección de la empresa; todo esto con la intención de que los cambios que se busquen puedan resultar en un proceso de transformación que manifieste la menor resistencia posible. Al referirse a transformación es hablar de evolución, es decir, no vivir en el pasado, porque de ser así se estará negando la realidad que muestra el mercado en el momento. Los cambios se van a manifestar cuando se consigan experiencias cualitativas que provoquen la creación de elementos nuevos que reemplazarán a otros para buscar beneficios mayores o distintos. Las empresas familiares fallan principalmente por la inacción de sus propietarios al no tomar las decisiones necesarias para asegurar la permanencia.

Se deberá dar un nuevo enfoque a las empresas familiares debido a que la literatura se concentra preferentemente en las grandes organizaciones que son dirigidas en su mayoría por personas ajenas a la propiedad, puesto que las empresas familiares también contribuyen significativamente a la economía y a la sociedad. Con esta investigación se ha dado a conocer una forma de organización familiar que puede servir de base para el estudio en general de las empresas de composición similar, ya que su conformación y comportamiento no cambia significativamente de una a otra, independientemente del ramo al que se dediquen.

Finalmente, la literatura ha puesto poco interés a las circunstancias únicas que presentan las empresas familiares, por lo que este aspecto ofrece una oportunidad de estudio dentro del campo de la gestión organizacional para futuras investigaciones y prácticas. Además, no se debe pasar por alto que dichas empresas representan un gran porcentaje de la fuerza de trabajo del país, por lo que el éxito de su permanencia y desarrollo es un tema que se tiene que seguir analizando. Otro campo de estudio que puede derivar de este tema, son las centrales de abastos, ya que la base empresarial que las conforman son también familiares; de igual forma, se podría dar cabida al desarrollo de políticas públicas para que ésta se dirijan a gestionar apoyos para su crecimiento, puesto que son empresas poco consideradas por las instituciones.

## **Recomendaciones**

Se propone que investigadores o estudiantes de doctorado puedan desarrollar otras proposiciones teóricas que enriquezcan el tema o proceso de la intervención, participando con empresas que busquen mejorar su quehacer a través del apoyo de estudiosos en la materia, de tal forma que, por medio de trabajos similares se contribuya en la generación de conocimiento que surga de las empresas familiares mexicanas.

Como complemento a las acciones propuestas para esta empresa, se sugieren algunas otras que pueden llevar a mejor fin a la presente intervención:

En lo referente al manejo de efectivo, se pueden utilizar los presupuestos maestros, ya que estos se componen de los presupuestos de operación y el financiero, abarcando desde ventas, compras, artículos vendidos, gastos de operación, estado de resultados; así como de efectivo, de capital y el respectivo balance general. Lo que le permitirá a la empresa poder planear mejor sus recursos monetarios.

Aunado a la problemática en el manejo del efectivo, la empresa se puede apoyar en algunas técnicas de administración de este, como el modelo Baumol, debido a que es relativamente fácil para las empresas el poder realizar los cálculos de saldos óptimos de efectivo y porque es un modelo que facilita crear políticas que vigilen el manejo eficiente del dinero por parte de la dirección o gerencia responsable. Además, se puede apoyar también del análisis de los requerimientos máximos y mínimos, a través de otro modelo, como el de Miller-Orr, en los que se puede definir con mayor claridad lo que deberá permanecer en caja, para poder garantizar saldos favorables para la operación cotidiana.

Se pueden preparar a los repartidores de mercancías, para que se haga una efectiva transición a vendedores, ya que no lo son como tal; donde además puedan ofrecer producto, levantar pedidos, dar precios y comunicar las promociones establecidas. Se les puede manejar una identidad más clara al proporcionarles uniformes o cuando menos que porten playera o camiseta con los colores y logotipo de la empresa. Se había sugerido el uso de punto de venta para cada uno, lo que

les facilitaría su desempeño, ya que se puede ver reflejado este esfuerzo en las ventas.

Para situaciones como la que se está viviendo en el país a raíz de la pandemia originada por el COVID-19, la empresa puede apoyarse más de las redes sociales para conseguir un alcance importante en el mercado. Mantener activa su página web, y en las distintas redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) donde oferte productos y responda a las cuestiones del cliente; es importante buscar alternativas atractivas para encontrar otros mercados y ofrecerlas por estos medios, como el elaborar despensas predeterminadas con un respectivo precio y quedar abiertos a modificarlas conforme a las exigencias que van surgiendo en la demanda, de esta manera su actividad seguiría ininterrumpidamente hasta normalizar operaciones.

Otra recomendación que se puede hacer es, que la empresa se encargue de darle seguimiento a los desechos de sus clientes a través de la recolección, es decir, llevar un registro de cantidades y especificar productos para que de esta forma se genere mayor conciencia del desperdicio generado y se logre reducir significativamente. La empresa recoge el desecho y los trata de forma adecuada por medio de la persona especializada que tiene y posterior a esto, se puede entregar lo rescatado a las personas o asociaciones que puedan demandarlo. Sería una forma de comenzar a integrar el tema de valor compartido con la empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Acharya, V. V., Almeida, H., & Campello, M. (2007). Is cash negative debt? A hedging perspective on corporate financial policies. *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 515-554.
- Aguilar, V.A. (2003). *Administración Estratégica*. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coahuila, México.
- Alcocer, M. (1998). *Investigación acción participativa*. En: J. Galindo (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pp. 433-441). México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Addison Wesley Longman de México.
- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la investigación-acción-participativa*. Buenos Aires: Lumen.
- Arechavala, R. & Gómez, M. (2014). *Sí, yo soy empresario, pero ¿de qué tamaño?* Universidad de Guadalajara. Zapopan, Jalisco. México.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Barcelona, España: Profit.
- Barroso, G. & Delgado, M. (2000). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Revista de ingeniería industrial*, 36(4), 8-13.
- Baumol, W. J. (1952). The transactions demand for cash: An inventory theoretic approach. *The Quarterly Journal of Economics*, 66(4), 545-556.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). SMR forum: Managing change in the family firm-Issues and strategies. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 24(3), 59.
- Belansteguigoitia Rius, L. (2013). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. (Roc Filella Escolá, trad.). México: Gedisa. (Trabajo original publicado en 1999).
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.

- Borjas García, J. E. (2010). *La utilización de un modelo de la administración del conocimiento como base para una reestructuración organizacional*. Repositorio Nacional CONACYT.
- Brenes, L. (1998) *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Centro América. Agora serie cuaderno 3.
- Burgoa, L. G. A. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, (25), 191-201.
- Caro, M. S., Soto, M. D. C. S., & Millán, N. D. C. O. (2017). Administración Estratégica de la función informática. Una solución al despilfarro de TICs en las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 4(7).
- Carsrud, A.L. (1994) Meanderings of a resurrected psychologist, or lesson learned in creating a family business program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19 No. 1, Autum, pp. 39-48.
- Cereceres, Lucía (2007). *La toma de decisiones en las PyMEs sinaloenses del sector*. Editorial Once Ríos. México.
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad contable FACES*, 10(15), 29-45.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Washington, DC: MIT Press.
- Checkland, P. (1986). *Systems Thinking, Systems Practice*. G.B. John Wiley.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª. ed. México: Mc-Graw Hill.
- Coghlan, D., & Shani, A. (2014). Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice & Action Research*, 27(6), 523–536. <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9311>.

- Creswell, J. (2005). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. USA: Pearson.
- Creswell, J. (2012). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. [Investigación educativa. Planeación, conducción y evaluación en investigación cuantitativa y cualitativa]*. (4ª ed). USA: Pearson. Recuperado de: <https://goo.gl/tNzcbu>
- David, F.R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. 5ª edición. Ed. Prentice Hall Interamericana, S.A. México.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Ed.). México. Pearson Educación.
- Davis, S.M. (1983) Entrepreneurial succession, *Administrative Science Quarterly*.
- Dias, M. D. O., & Davila Jr, E. (2018). Overcoming Succession Conflicts in a Limestone Family Business In Brazil. *International Journal of Business and Management Review*, 6(7), 58-73.
- Domínguez, D. B., Palazuelos, C. E. M., Unzaga, G. G. A., y Carrillo, K. M. T. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299.
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results*. Oxford, London, Boston: Butterworth Heinemann.
- Duchin, R. (2010). Cash holdings and corporate diversification. *The Journal of Finance*, 65(3), 955-992.
- Durcikova, A., Lee, A. S., & Brown, S. A. (2018). Making Rigorous Research Relevant: Innovating Statistical Action Research. *MIS Quarterly*, 42(1), 241-A13. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127748830&login.asp&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

- Dyer Jr, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship theory and practice*, 19(1), 71-83.
- Eddleston K., Kellermanns F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-65.
- Elizondo, M. M., Ríos, F. B., y Morejón, V. M. M. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México. *Revista internacional administración & finanzas*, 4(3).
- Espinosa, Lauren (2009). Diagnóstico del nivel de integración del sistema de dirección de Prodal. *Revista DOAJ*. Volumen 30, No. 2. Cuba.
- Espinoza Agurto, C. A. (2020). Administración estratégica, financiamiento y competitividad en una Empresa de Confecciones Textiles de SJL.
- Ferreira, M. A., & Vilela, A. S. (2004). Why do firms hold cash? Evidence from EMU countries. *European Financial Management*, 10(2), 295-319.
- Flores, M. I. N. (2008). Estrategia y técnica del diseño de investigación. *Investigación educativa*, 12(21), 33-44.
- Foley, C. F., Hartzell, J. C., Titman, S., & Twite, G. (2007). Why do firms hold so much cash? A tax-based explanation. *Journal of financial economics*, 86(3), 579-607.
- Frias, C. G., Lerma, J. A. R., García, J. L. B., & Rendón, J. C. M. (2018). Importancia del diagnóstico organizacional en la mipymes; caso: Restaurant galería la casona. *Educatconciencia*, 19(20).
- Fuertes, M. O., y Camarero, L. A. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- Galván, R. S., Martínez, A. B., & Rahman, M. H. (2017). Impact of family business on economic development: A study of Spain's family-owned supermarkets. *Journal of Business and Economics*, 5(12), 243-259.

- García Chacón, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios gerenciales*, 21(96), 57-106.
- García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva* (Doctoral dissertation, Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de México.
- García-Unanue, J., Felipe, J., & Gallardo, L. (2015). Using Action Research to Achieve the Implementation of Cost Accounting: The Case of the Public Sports Organizations at Local Level. *Systemic Practice & Action Research*, 28(2), 111–123. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9322-3>
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas 6ª ed. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Esic Editorial.
- Gersick, K.E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. EE. UU. *Harvard Business School Press*.
- Gómez-Selemeneva, D., Blanco-Camping, B., y Conde-Camilo, J. R. (2013). El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba (Internal Control System for the Improvement of Corporate Governance in Cuba). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2).
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997) *Behaviour in Organizations*. Prentice Hall, Singapore.
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo organizacional Principios y aplicaciones*. 4ª edición. México. McGraw Hill.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1(4), 361-381.

- Harford, J., Mikkelson, W., & Partch, M. M. (2003). The effect of cash reserves on corporate investment and performance in industry downturns. *Working paper*.
- Harvey, M., Evans, R.E., (1994) Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review* 2(3), 257-276.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum, J. W. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning.
- Hernández, L. (2012) *Gestión Administrativa en las Empresas de la Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresas de la Ciudad de Durango*. (Tesis de Maestría). Universidad Juárez del Estado de Durango. Durango, México.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza.
- Ibrahim, A.B., Soufani, K., Lam, J., (2001) A study of succession in a family firm. *Family Business Review* 14(3), 245-258.
- Idarraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Consultado 20-04-2019 en <http://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>.
- Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología de la Pequeña y Mediana Empresa IDITpyme. (2010). *Metodología para el Diagnóstico de Gestión Empresarial*. Universidad de Guadalajara. Zapopan, Jalisco. México.
- Islas, A., Hernández, R. J. A., Figueroa, J. G., Carboneras, M., y de la Reforma, H. (2010). La mercadotecnia: una estrategia de competitividad. V *Encuentro Estatal de Investigación en Ciencias Económico-Administrativas*, Pachuca, Hgo.

- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3, 305-360.
- Johnson, F. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. 3ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Keynes, J. M. (1936). *The general theory of employment, interest, and money*. Macmillan.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (No. 658/K82mE/11a. ed.).
- Larrañaga-Moreno, M., & Ortega Flores, M. T. (2018). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México.
- Lecuona, A. M., Pérez, M. G., Martínez, P. S. V., Jiménez, I. F., Jiménez, R. F., y Maldonado, M. B. (2018). Incorporación De La Sustentabilidad en el Modelo de Negocio de las Empresas Más Grandes de la Industria del Cemento en México a través de la Gestión Estratégica. *European Scientific Journal*.
- Levinson, RE. (1987) *Problems in managing a family-owned business*. In: Aronoff CE, Ward JL, editors.
- López, E. V., Garza, Z. A., Castro, N. H., y Sierra, L. T. (2011). Estrategias de dirección y tecnologías de información en pequeñas y medianas empresas de Coahuila. *El Efecto de la Crisis Financiera Subprime en los Mercados Accionarios Desarrollados: Estimaciones Aparentemente No Relacionadas SUR Versus GARCH (1, 1)*, 4(1), 19.
- López, R. A. C. (2016). *Retos de la Pequeña Empresa para Incorporar la Sustentabilidad a su Competitividad* (Doctoral dissertation) Universidad Autónoma Metropolitana. México

- Lozano-González, E. A., y Torres-Avalos, G. A. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco. *Ra Ximhai*, 13(3), 405-416.
- Menkhoff, T., & Kay, L. (2000). Managing organizational change and resistance in small and medium-sized family firms. *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1), 153-172.
- Mierzejewska, W., & Krejner-Nowecka, A. (2020). INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF FAMILY-OWNED BUSINESS GROUPS—LPP CASE STUDY. *Organizacja i Kierowanie*, (1), 35-58.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, M. H., & Orr, D. (1966). A model of the demand for money by firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(3), 413-435
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Mondragón, I. J. G., y Mondragón, A. P. A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio del caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios gerenciales*, 24(106), 47-64.
- Montealegre, J. & Calderon, G. (2007). Relationships Between Attitude Towards Change and Organisational Culture: a Study of Medium –and large– Scale Clothing Industry Companies in Ibagué, Colombia. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Montesinos, L. C. (2012). *Importancia de la Mercadotecnia en la Pequeña y Mediana Empresa en México*.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, 13, 187-221.
- Mwai, K., Ntale, J., & Ngui, T. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on the performance of family owned businesses: A case study of supermarkets in Nairobi County. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 73-92.
- Neumann, J. V., y Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behavior* (Third Edition). Princeton, Nueva Jersey, EE. UU.: Princeton University.
- Opler, T., Pinkowitz, L., Stulz, R., & Williamson, R. (1999). The determinants and implications of corporate cash holdings. *Journal of financial economics*, 52(1), 3-46.
- Perlines, F. H., y García-Pardo, I. P. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (94), 27-58.
- Pina, F. H., Hernández-Pina, F., Eisman, L. B., y Bravo, P. C. (1998). La investigación experimental. *Métodos de investigación en psicopedagogía*, 61-citation\_lastpage.
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78.
- Pérez, M. I. M. I. R., Carreras, A. B. L., y Bustamante, M. J. A. H. (2018). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME's. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (19).
- Pop, N., Fotea, S., Dusa, S., & Palade, A. (2016). Entrepreneurial approach on relationship marketing in family owned business. In *International Conference on Marketing and Business Development* (pp. 122-135).

- Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Compañía Editorial Continental SACECSA.
- Ricoy Lorenzo, Carmen (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31(1), 11-22.
- Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3(1), 103-120.
- Rodríguez, Joaquín (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Editorial Cengage Learning. México.
- Rodríguez, M. (2016). Darío. *Diagnóstico organizacional. 8a. ed.* Alfaomega, México. Universidad Católica de Chile.
- Rojas, J. L. R. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.
- Romano Carrao, A. M., & Redondo Simoes, J. (2014). Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. *Invenio: Revista de investigación académica*, 121-143.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C.A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.
- Rosas-Jácome, G. A., y Santos-Alhuay, C. (2015). El control interno y su incidencia en la Gestión de Inventarios de la Micro y pequeña empresa de la Provincia Constitucional del Callao.
- Rubiano, M.G., Rojas, M.F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 7(1), 125-142.
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. M., & Peláez Ibarrondo, J. J. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes*. Universidad de Murcia. España.

- Saldaña-Tapia, Y., Mendoza-Cruz, Y., & Cruz-González, A. (2017). Capítulo 15. Impacto de factores externos en la estructura organizacional de las Mype's en Actopan, Hidalgo. *PAREDES-BARCELÓ, Raúl Guadalupe*, 104.
- Salvador, V. R. (2010). *Diagnóstico en la Empresa*. Editorial Trillas. México.
- Sarmiento, D. V. S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión empresarial*, 9(2), 6-15.
- Secco, F. Z., da Cunha, C. F., Spers, E. E., Galeano, R., y da Silva, R. R. C. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 65-87.
- Shani, AB., Pasmore WA (1985) Organization inquiry: towards a new model of the action research process. In: Warrick DD (ed) Contemporary organization development: current thinking and applications. Scott Foresman and Company, Glenview. [Reproduced in Coghlan D, Shani (Rami) AB (eds) (2010) *Fundamentals of organization development*, vol 1, Sage, London].
- Sikandar, S., & Mahmood, W. (2018). Corporate governance and value of family-owned business: A case of emerging country. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 2(2), 6-12.
- Sorenson, R.L., (1999) Conflict management strategies used in successful family businesses. *Family Business Review* 12 (4), 325-339.
- Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management* 37(3), 43-61.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.

- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.
- Tanoira, F.G.B. (2007). El cambio organizacional en sistemas estables. *Investigación Administrativa*, (99), 31-42.
- Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3), 1-19.
- Trejo, N., Trejo, E., y Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22.
- Treviño Ayala, M. E., Villalpando Cadena, P., Treviño Ayala, R. A., y Lozano Treviño, D. F. (2013). La mercadotecnia en las PYMES y su influencia en el crecimiento de utilidades. *Innovaciones de negocios*, 19(10), 125-144.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Vieira, C. V. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio laboral. Revista venezolana*, 7(14), 23-33.
- Ulrich, D. (1998): "Intellectual capital = competence x commitment". *Sloan Management Journal*, Vol 1, pp. 15-26.
- Yusof, S. A. M., & Puteh, F. (2017). Assessing the Relationship between Favouritism and Job Performance in Family-Owned Business. In *International Social Sciences Academic Conference (ISSAC)*.
- Zúñiga, I. Y. C., Lona, L. R., y Flores, M. D. R. S. (2016). Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas. *Universidad & Empresa*, 18(30), 121-141.

## Anexos

### Anexo 1.- Cuestionario de Evaluación de las Etapas del Proceso Administrativo en cada una de las Áreas Funcionales

Estimado empresario: \_\_\_\_\_

Con la finalidad de elaborar un diagnóstico organizacional y tener una visión clara de la situación que guardan las microempresas refaccionarias de la ciudad de Durango, Dgo., favor de contestar las siguientes preguntas:

<i>Pregunta</i>	<i>Escaso</i>	<i>Básico</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>MB</i>
Tiene declarada su misión					
Plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo					
Sus planes, programas y procedimientos están documentados					
Establece políticas y estrategias					
Cuenta con anaqueles para la mercancía en venta					
Tiene mostrador para atención a clientes					
Se apoya en algún equipo de cómputo para las operaciones					
Designa espacio para el servicio de vehículos					
Tiene asignada el área para manejo de residuos peligrosos					
Tiene especificado su reglamento interno					
Tiene establecidos reglamentos de seguridad e higiene (botiquín, extintor, salida de emergencia, etc.)					
Los empleados conocen la descripción del puesto					
Aplica procesos de selección de personal					
Proporciona incentivos y/o comisiones a sus empleados					
La ciudadanía ubica su negocio					
Maneja publicidad en sus productos y/o servicios					
Realiza estudio de mercado					
Considera que sus precios son competitivos					
Tiene registro de marca					
Opera algún financiamiento					
Elabora estados financieros en tiempo y forma					
Conoce los impuestos a los que está sujeto su negocio					
Elabora presupuestos					
<i>Pregunta</i>	<i>Escaso</i>	<i>Básico</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>MB</i>
Cuenta con medios para el logro de recursos					

Conoce su punto de equilibrio					
Utiliza tecnología adecuada					
Exporta alguno de sus productos y/o servicios					
Posee contrato exclusivo con proveedores					
Tiene determinadas sus metas de calidad en el servicio					
El negocio es propio					
Su empresa es física o moral					
Tiene a la vista el organigrama la empresa					
Cuenta con manual de organización					
Cuenta con manuales de procedimientos					
Realiza facturación electrónica					
Hace arqueo de caja					
Se maneja con formatos en la prestación de servicios					
Expide notas de venta					
Hace uso de stickers para el control de servicios del cliente					
Su contabilidad es manejada por un contador publico					
Elabora contratos de trabajo (prestaciones, buen sueldo, comisiones.)					
Tiene descripción de puestos					
Cuenta con un brazo derecho en caso de ausencia prolongada					
Cuenta con expedientes de cada empleado					
Cuenta con sucursales					
Brinda el servicio de estacionamiento exclusivo para los clientes					
Cuenta con entrega a domicilio					
Tiene contratos exclusivos con clientes					
Brinda servicio de pago con tarjeta de crédito o débito.					
Maneja alguna cuenta de inversión					
Cuenta con un área específica para las finanzas					
Realiza investigaciones de fuentes crediticias					
Integra presupuestos en cada área					
<b>Pregunta</b>	<b>Escaso</b>	<b>Básico</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>MB</b>
Calcula el costo de cada empleado					
Posee con su propia línea de productos					
Su negocio es proveedor de gobierno					
Ha contactado proveedores por internet					
Sus productos o servicios entran en licitaciones					
Cuenta con un buen servicio al cliente					
Cuenta con un programa de reclutamiento					
Sistema de selección estructurado					

Tiene un programa de inducción para sus trabajadores					
Cuenta con capacitaciones para sus empleados					
Cuenta con programa para desarrollar el conocimiento de los trabajadores					
Los trabajadores tienen sistema de ahorro					
Hay prestaciones adicionales para sus empleados					
Acuden los trabajadores a las capacitaciones que dan los proveedores					
Se les proporciona a los trabajadores equipo de trabajo					
Se sigue un procedimiento de seguridad					
Recluta de forma profesional a sus trabajadores					
Selecciona a sus trabajadores en base a sus aptitudes					
Prepara sus trabajadores para su entrada a la organización					
Capacita a sus empleados de acuerdo a sus puestos					
Mejora el desempeño de los trabajadores por medio del conocimiento					
Tiene estudios de mercado para identificar proveedores potenciales					
Selecciona los proveedores según su perfil					
Razona las entradas y salidas de recursos para sus ventas					
Cuenta con un programa de capacitación para proveedores					
Cuenta con recursos para el área de mercadotecnia					
Adopta nuevos sistemas financieros					
Elige sus sistemas financieros					
Tiene conocimiento acerca de las formas de manejar su efectivo					
Los ejecutivos de estas áreas son capacitados sobre estos temas					
<b>Pregunta</b>	<b>Escaso</b>	<b>Básico</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>MB</b>
Cuenta con una persona en específico para el manejo de las finanzas					
Recluta sistemas de otorgamiento de servicios					
Selecciona de una forma estructurada sus servicios					
Tiene conocimiento acerca de procesos actuales					
Se capacita al personal respecto a sistemas de otorgamiento de servicios					
Desarrolla el conocimiento de los trabajadores de esta área					
Planea la asistencia a cursos de capacitación					

Utiliza algún método para la toma de decisiones					
Tiene líneas de comunicación en su empresa					
Tiene definida su delegación de autoridad					
Determina su tipo de liderazgo					
Conoce las necesidades de sus trabajadores					
Cuenta con políticas de incentivación y promoción para sus trabajadores					
Hay buena comunicación interna					
Toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus trabajadores					
Retroalimenta a sus empleados de las labores que realizan					
Tiene usted los conocimientos para estar al frente de su organización (directivos, recursos humanos y liderazgo)					
El ambiente de su empresa es cordial					
Cuenta con personal profesional					
Da motivación al personal					
Tiene inculcados valores en su organización					
Ofrece atención personalizada					
Asiste a convenciones o ferias en las que oferte su servicio					
Elabora ventas por internet					
Ha establecido alguna red de negocio					
Tiene comunicación y asertividad con personal, clientes y proveedores					
Cuenta con una red de comunicación financiera					
Aplica su toma de decisiones con base en información financiera					
Destina algún recurso a la mejora de las instalaciones					
<b>Pregunta</b>	<b>Escaso</b>	<b>Básico</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>MB</b>
Cuenta con un presupuesto para enmiendas o errores					
Ha contratado seguros					
En la toma de decisiones acude a información estadística					
Cuenta con supervisión especializada en sus procesos de trabajo					
Cuenta con programas de comunicación en los procesos de trabajo					
El cambio de sus productos depende de la temporada					
Tiene libros de actas, juntas gerenciales					
Tiene la medición sobre el logro de sus objetivos					
Tiene fijadas sus metas a alcanzar					
Sabe modificar las líneas de mando					
Tiene definido su tramo de control					

Existe una evaluación de las decisiones tomadas					
Sabe si el negocio está ganando o perdiendo					
Conoce a los principales competidores del negocio					
Conoce el grado de satisfacción de sus clientes					
Ha crecido el negocio en los últimos cinco años					
Hace una comparación mensual de los resultados económicos					
Evalúa el desempeño de sus trabajadores					
Tiene rotación de personal					
Capacita a su personal					
Retroalimenta el logro de objetivos					
Incentiva a sus trabajadores					
Sabe quiénes son sus clientes					
Todos sus productos o servicios poseen alguna garantía					
Maneja código de barras					
Todos sus productos o servicios cuentan con certificación de calidad					
Cuenta con evaluación de clientes y proveedores					
Refleja en este momento utilidades					
Tiene muchas cuentas por pagar					
Tiene muchas cuentas por cobrar					
<b>Pregunta</b>	<b>Escaso</b>	<b>Básico</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>MB</b>
Cuenta con estándares establecidos					
Ha sufrido algún siniestro su negocio					
Sus servicios son de acuerdo con lo planeado					
Emplea algún proceso de reciclaje					
Maneja inventarios en su proceso de servicio					
Utiliza procesos de calidad					
Evalúa el servicio a sus clientes					

Fuente: Hernández (2012).

## **Anexo 2. Cuestionarios de Evaluación de la Composición de la Empresa De la Cultura Empresarial**

- ¿Se trata de una empresa de propiedad familiar? Si el actual director general es el fundador, ¿cómo la fundó? ¿qué etapas ha seguido?
- Si se trata de una empresa familiar, ¿qué relación se da entre el capital de la empresa y el patrimonio de la familia?
- ¿Hay familiares desempeñando puestos en la empresa? ¿Se pagan sueldos a miembros de la familia, aunque no trabajen activamente en la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa? ¿En qué tienen “puesta la mira”? ¿Cuáles son los propósitos que actualmente tiene la dirección?
- ¿En qué tiempos están planteados los objetivos y proyectos de la empresa (meses, años, etc.)?
- ¿Cuál es la actitud básica que se tiene respecto a la posibilidad de crecimiento y diversificación?
- ¿Cuál es el pensamiento del (los) directivo(s) respecto a la posibilidad de asociarse con otras personas?
- ¿Cómo se expresan los directivos de la empresa respecto a los problemas y perspectivas de esta?
- ¿Cuáles son las razones que tiene el empresario para estar en el negocio (porque lo heredó de la familia, por gusto personal, porque ve que es “buen negocio”, para crear empleos, etc.)

### **De la Administración**

- ¿Se hace alguna planeación en la empresa, quién participa en ella y cómo se hace?
- ¿Cuáles son las decisiones más importantes que hay que tomar en este negocio?  
¿Quién las toma y cómo lo hace?

- ¿Se tienen definidos objetivos (escritos o no) para la empresa y para sus distintas unidades? ¿Cuáles son? ¿Los conoce todo el personal? Si se comunican a todos, ¿cómo se hace esto?
- ¿Qué políticas se siguen, escritas o no, al tomar las decisiones importantes (por ejemplo, para contratar personal, otorgar crédito)?
- Describe con un diagrama de flujo el “ciclo de negocio” (el conjunto de las operaciones críticas en esta actividad: desde el contacto con los posibles clientes, la apertura de una nueva ruta, el desarrollo de un nuevo producto, hasta la entrega, la cobranza y la generación de nuevas ventas o pedidos).
- Describe, si los hay, los puestos que se han definido en la empresa. Explica la forma en la que se asigna el trabajo. ¿Cómo se maneja la autoridad y la responsabilidad?

## **Del Servicio**

### **Describir en detalle los siguientes aspectos:**

- ¿Cómo presta el servicio? ¿Qué operaciones se realizan al prestarlo? ¿Qué operaciones son necesarias e importantes (logística o capacitación, por ejemplo) para estar en condiciones de prestarlo? ¿Se llevan registros de los clientes y de los servicios prestados? ¿En qué condiciones y secuencias se presentan o se detectan posibles clientes? ¿Cómo asigna el orden para atenderlos? ¿Se prestan servicios “de línea” (estandarizados), o se diseña el servicio en particular, para cada cliente?
- ¿Cómo se calculan los costos de prestar el servicio? ¿Qué factores se toman en cuenta para determinar los costos?
- ¿Cómo calculan los tipos y cantidades de materiales e insumos necesarios para prestar el servicio? ¿Cómo y con qué frecuencia se hacen las compras? ¿Cuenta con crédito de los proveedores? ¿Cómo programa sus pagos?
- ¿Qué hace cuando los proveedores no le surten a tiempo? ¿Suspende el servicio o lo modifica de alguna manera? ¿Cómo lo hace?

- ¿Tiene almacén de materiales? ¿Cómo lo maneja? ¿Lleva registros? ¿Controla la calidad de los materiales? ¿Cómo lo hace?
- ¿Cómo se calculan los costos (describir en detalle cada una de las operaciones y ejemplificar tan en detalle como sea posible)?
- Describe en detalle las operaciones del proceso que se sigue en la prestación de los servicios típicos de la empresa.
- Describe en detalle el equipo empleado en las distintas operaciones. Incluye fotografías o dibujos, si es posible. Procura investigar si es equipo de reciente fabricación, si es viejo o está en mal estado.
- Describe la forma en que está organizada la gente que tiene contacto con el cliente, las operaciones de apoyo, las personas (puestos) que intervienen y la forma en que se coordinan.
- Describe en un croquis las instalaciones en las que se presta el servicio. Prepara otro para las operaciones de apoyo. Explica los criterios que se siguieron para establecer su distribución actual. Describe los problemas que esa distribución puede estar provocando.
- ¿Se le da mantenimiento al equipo? ¿Es preventivo o correctivo? ¿Cómo se programan las actividades de quienes hacen ese mantenimiento? ¿Se llevan registros de las veces en que ocurren fallas? ¿Se calculan los costos de esas fallas y de remediarlas?
- ¿Qué proceso se sigue para la creación de nuevos servicios (desde el diseño hasta la comercialización)? ¿Qué tiempo se lleva cada una de las operaciones de ese proceso y quiénes intervienen en ello? ¿Cómo y cuándo decide abandonar o no un que ya no tiene aceptación?
- ¿Se hacen evaluaciones de la calidad de los servicios? ¿Con qué criterios? ¿Se capacita al personal que interviene?
- ¿Se llevan registros de quejas e inconformidades de clientes? ¿Quién usa esa información y para qué (describe el proceso que se sigue cuando esto ocurre)?

## **De las Finanzas**

- ¿Cómo llevan la contabilidad?
- ¿Hacen cierres contables cada mes? ¿Quién usa esa información y para qué?
- ¿Se separa el patrimonio familiar del capital de la empresa? Si son varias empresas relacionadas, ¿se llevan por separado las finanzas de cada una, o se transfieren recursos de una a otra? ¿Se lleva algún control de esto?
- ¿Ha recurrido a algún financiamiento? ¿De qué tipo? ¿Cómo le ha ido con ese financiamiento? ¿Cómo resuelve sus problemas de liquidez, si es que los ha tenido?
- ¿Cómo calculan sus ingresos y egresos para los próximos ejercicios? ¿Manejan presupuestos de ingresos o de egresos? ¿Quién y cómo los elabora?
- ¿Qué se hace con las utilidades? ¿Se reinvierten, se retiran o se asignan a otros gastos? ¿Cómo saben si la empresa va bien o mal, qué criterio utilizan para ello?
- ¿Se usan estados financieros o de resultados? ¿Cómo se elaboran? ¿Quién los usa y para qué?
- ¿Saben con precisión sus utilidades del ejercicio? ¿Cómo las determinan (aunque no sea con precisión ni contablemente)?

## **De la Comercialización.**

- ¿Qué características tiene su clientela? ¿Cómo la ha adquirido? ¿Qué cosas hace para tratar de incrementarla?
- ¿Está enfocada la empresa a algún mercado o producto, o los cambia indistintamente? ¿Cómo ha decidido, o no dedicarse a productos o mercados específicos? ¿Ha contratado o realizado estudios de mercados? Si los hubo, ¿cuáles fueron los resultados?
- ¿De qué manera promueve sus productos? ¿Tiene una fuerza de ventas? ¿Cómo opera? ¿Cómo administra esa fuerza de ventas?

- ¿Usa marca para sus productos? ¿Ha promovido una imagen especial para ellos? ¿Cómo ha hecho esas promociones? ¿Maneja publicidad para sus productos? ¿Cómo y cuándo emplea esa publicidad (describir los procedimientos)?
- ¿Tiene algún interés en abrir nuevos mercados? ¿Por qué? ¿Cómo piensa hacer para entrar en esos mercados?
- ¿Sabe qué ganancia le deja cada uno de sus productos mensualmente? ¿Cómo lo sabe? ¿Emplea algún criterio para producir y promover más alguno de sus productos?
- ¿Maneja crédito con sus clientes? ¿Cómo lleva el registro y control de la cobranza? ¿Qué nivel de rotación de cartera tiene?
- ¿Qué datos conoce de su competencia? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo se mantiene informado acerca de lo que hace su competencia?
- ¿Qué cosas sabe acerca de su mercado (edad, nivel educativo, clase socioeconómica, si son consumidores, o perfil de las empresas en su caso)? ¿De qué manera se mantiene informado respecto al mercado?
- ¿Qué tanto sabe de lo que el cliente aprecia en sus productos? ¿Ha hecho algún esfuerzo para mejorar las características de sus productos? ¿En qué han consistido esos esfuerzos? ¿Conoce directamente la forma en la que sus productos son empleados por el cliente y el valor que representa para ellos?
- ¿Cómo hace para fijar precio de venta a sus productos? ¿Hace algún cálculo para ello (descríbelo y proporciona ejemplos)?
- ¿Realiza promociones y descuentos? ¿Cuándo y por qué lo hace? ¿Cómo lo hace (describe algunos ejemplos)?
- ¿Se presta algún servicio a los clientes después de la venta (como instalación, asistencia técnica, resurtido, etc.)?
- ¿Qué hace la empresa cuando recibe alguna reclamación de los clientes?

## **De Recurso Humanos y Organización.**

- Anexa organigrama de la empresa, ya sea que lo hayan proporcionado ellos o que sea necesario elaborarlo de acuerdo con los datos que proporcionen. Explica la interacción que se da entre los departamentos, la forma en la que se dividen el trabajo y se complementan en sus funciones.
- Indica los puestos y las categorías de personal que hay en la empresa. Explica las funciones que desempeñan.
- Describe la forma en que se calcula y elabora la nómina. Indica si trabajan por jornal o a destajo y la forma en la que pagan en cada caso. Especifica si se contrata personal temporal, en qué situaciones, en qué términos lo contratan.
- Describe la forma en la que seleccionan y reclutan al personal. Explica los criterios que siguen al contratarlo.
- Describe las formas de capacitación que emplean (aunque no sea capacitación formal). Describe la manera de pensar que tienen los directivos al respecto.
- Describe el clima que se respira en la organización (¿es tenso o afable? ¿hay buena comunicación entre los diferentes puestos, departamentos y niveles?). Explica en qué basas tus opiniones.
- ¿Qué tan alta es la rotación de personal? ¿La conocen? ¿A qué la atribuyen?
- ¿Hacen algo para mejorar la situación del personal y su identificación con la empresa? Descríbelo.
- ¿Cómo se maneja la supervisión? ¿Cómo han sido seleccionados y capacitados los supervisores? ¿Cómo son sus relaciones con el personal?
- ¿Cómo es físicamente el área de trabajo? ¿Cuentan con buenas condiciones de trabajo en el local?
- ¿Qué elementos de seguridad industrial se pueden observar? ¿Los conoce y los emplea el personal? Descríbelos y entrevista a algunos de ellos. Comenta sus opiniones al respecto.

### Anexo 3. Costos de cada Estrategia

<b>Estrategia 1. Estructura Organizacional</b>		
<b>Acción</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Reestructurar áreas	Formular Organigrama	RRC
Elaboración de manuales de puestos y procedimientos	Investigación de funciones y procedimientos apoyo de 3 analistas	\$ 3,000.00
	Papelería e impresión	\$ 500.00
<b>Total</b>		<b>\$ 3,500.00</b>

<b>Estrategia 2. Cumplimiento de Pedidos</b>		
<b>Acción</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Designar responsable del manejo de dinero	Análisis de requerimientos del puesto	RD
Elaboración de formatos para control de efectivo	Papelería e Impresión	\$ 500.00
Implementar arqueos diarios de caja	Aplicación de formatos	RRC
<b>Total</b>		<b>\$ 500.00</b>

<b>Estrategia 3. Integración del Recurso Humano</b>		
<b>Acción</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Capacitar y asignar funciones	Impartición de curso e indicación de funciones al personal	RRC
Capacitación para empleados	Asistencia a curso inicialmente áreas administrativas	\$ 2,500.00

<b>Estrategia 4. Desarrollo de los controles adecuados</b>		
<b>Acción</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Instalar programa <u>microsip</u>	Instalación, capacitación y configuración	\$ 28,431.60
Reorganizar rutas	Análisis de zonas y áreas de venta	RRC
Elaboración de formatos	Formatos	RRC
Rotular misión y visión	Contratar rotulista	\$ 1,400.00
Instalar ganchos de hierro	Contratar a soldador	\$ 600.00
Instalar puerta auxiliar	Contratar a soldador	\$ 2,500.00
	<b>Total</b>	<b>\$ 32,931.60</b>

<b>Estrategia 5. Integración de la Mercadotecnia</b>		
<b>Acción</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Crear página web	Desarrollo y configuración	\$ 3,200.00
Capacitación en ventas Dirección	Cursos: Estrategia de Producto y Precio Generación de Pitch de venta Ventas de Calidad en el Servicio	\$ 500.00 \$ 500.00 \$ 500.00
	<b>Total</b>	<b>\$ 4,700.00</b>

<b>Estrategia 6. Integrar a la empresa a la dinámica de sustentabilidad</b>		
<b>Acción</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Cambiar empaques	Compra de bolsas biodegradables	El cliente absorbe el costo
Colocar depósitos de desechos	Compra de depósitos para cada tipo de desechos (3)	\$ 1,300.00
	<b>Total</b>	<b>\$ 1,300.00</b>

#### Anexo 4. Programación de la Inversión

<b>Estrategia</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>1</b>			\$ 3,500.00	
<b>2</b>			\$ 500.00	
<b>3</b>				\$ 4,500.00
<b>4</b>	\$ 4,500.00	\$ 28,431.00		
<b>5</b>	\$ 500.00	\$ 1,000.00		\$ 3,200.00
<b>6</b>			\$ 1,300.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 29,431.00</b>	<b>\$ 5,300.00</b>	<b>\$ 7,700.00</b>

## Anexo 5. Misión y Visión de la Empresa



### **Misión.**

Ser una empresa dedicada a la venta de frutas, verduras y abarrotes, con amplio conocimiento en el manejo de los productos, que ha establecido relaciones y acuerdos que nos permiten garantizar precios competitivos y productos de calidad, con personal capacitado que brinda un trato cordial y respetuoso a nuestros clientes.

### **Visión.**

Convertirnos en una empresa profesionalizada que brinde un servicio de calidad, que nos permita incrementar la presencia en el mercado en un 20% para el año 2025, a través de un servicio personalizado que genere un beneficio al cliente, que garantice su retorno.

Anexo 6. Manual de Procedimientos y Funciones

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS y FUNCIONES**

**Empresa: COMERCIALIZADORA DE FRUTAS Y  
VERDURAS S.A.DE C.V.**





## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>4</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>5</b>
<b>Misión.....</b>	<b>6</b>
<b>Visión.....</b>	<b>6</b>
<b>Valores.....</b>	<b>6</b>
<b>Estructura Organizacional .....</b>	<b>7</b>
<b>Organigrama. ....</b>	<b>8</b>
<b>Descripción de Procedimientos .....</b>	<b>9</b>
<b>Diagrama del Proceso de Servicio.....</b>	<b>10</b>
<b>Descripción de Funciones .....</b>	<b>24</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>48</b>



## **Introducción**

El presente manual de procedimientos tiene como finalidad dar a conocer de manera clara y objetiva la estructura administrativa, los diferentes niveles jerárquicos que conforman a la empresa, así como poder identificar de forma precisa las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos que la conforman y evitar la duplicidad de funciones, conocer las líneas de comunicación y de mando, y proporcionar los elementos necesarios para conseguir optimizar el ejercicio de sus funciones, todo esto en busca del beneficio permanente de la empresa y de todos sus integrantes.

Este documento es de observancia general, como instrumento de información y guía para la realización de consultas frecuentes, para todas las áreas y puestos que conforman la estructura organizacional. Es un medio para familiarizarse con los diferentes niveles jerárquicos y puestos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las funciones y del proceso, para que una vez identificadas, se puedan conocer las líneas de comunicación y de mando; y con esto se pueda proporcionar los elementos para conseguir un desempeño sobresaliente en el desarrollo de todas las funciones necesarias para la operación diaria de la empresa.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio organizacional al interior de esta empresa, por lo que cada una de las áreas que la conforman, deberán aportar la información necesaria para este propósito.



## **Objetivo General**

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que regule la forma de operación de la empresa de manera uniforme y constante, que ayude a optimizar la eficiencia en la organización y el desempeño de cada uno de los puestos y niveles de trabajo que se han establecido.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar los 15 puestos existentes para definir las funciones a desempeñar por cada uno de los miembros de la organización, niveles de responsabilidad y de compromiso.
- Proporcionar la información necesaria de los puestos y niveles de operación que conforman a la empresa Comercializadora de Frutas y Verduras S.A. de C.V., con el fin de dar a conocer su forma de organización, los objetivos, las funciones y los niveles de responsabilidad de su estructura administrativa.
- Construir un tipo de manual de funciones y procedimientos adecuados que coadyuven en el cumplimiento del objetivo de la empresa.



*” Surtimos desde una despensa hasta un supermercado”*

Una de las empresas comercializadoras más grande de la ciudad de Durango, Dgo., dedicada a la venta de frutas, verduras, abarrotes y desechables.

Se encuentra ubicada en el mercado de abastos Francisco Villa. Es una empresa que provee principalmente al sector restauranero y hotelero de la ciudad; brindando un servicio dentro y fuera de la ciudad.



### **Misión.**

Ser una empresa dedicada a la venta de frutas, verduras y abarrotes, con amplio conocimiento en el manejo de los productos, que ha establecido relaciones y acuerdos que nos permiten garantizar precios competitivos y productos de calidad, con personal capacitado que brinda un trato cordial y respetuoso a nuestros clientes.

### **Visión.**

Convertirnos en una empresa profesionalizada que brinde un servicio de calidad, que nos permita incrementar la presencia en el mercado en un 20% para el año 2025, a través de un servicio personalizado que genere un beneficio al cliente, que garantice su retorno.

### **Valores.**

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Tolerancia
- Limpieza
- Orden
- Amabilidad
- Alegría

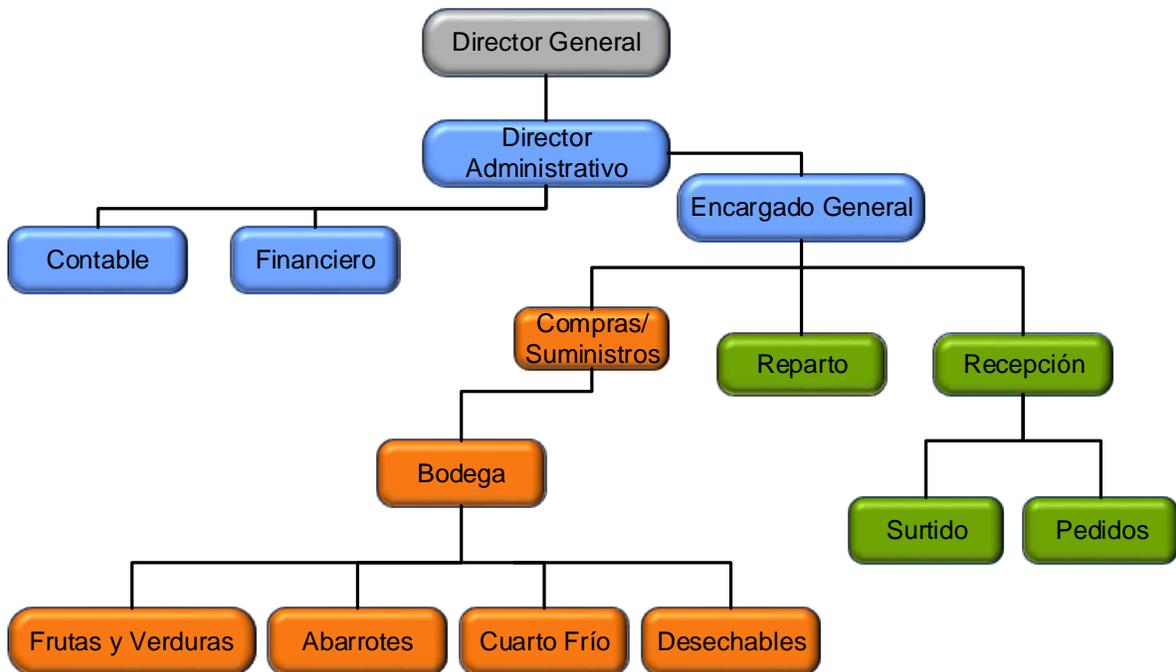


## **Estructura Organizacional**

- 1. Director General.**
- 2. Director Administrativo.**
- 3. Encargado General**
- 4. Contable**
- 5. Financiero**
- 6. Compras/Suministros**
- 7. Reparto**
- 8. Recepción**
- 9. Encargado de Bodega**
- 10. Surtido**
- 11. Pedidos**
- 12. Frutas y Verduras**
- 13. Abarrotes**
- 14. Cuarto Frío**
- 15. Desechables**



## Organigrama



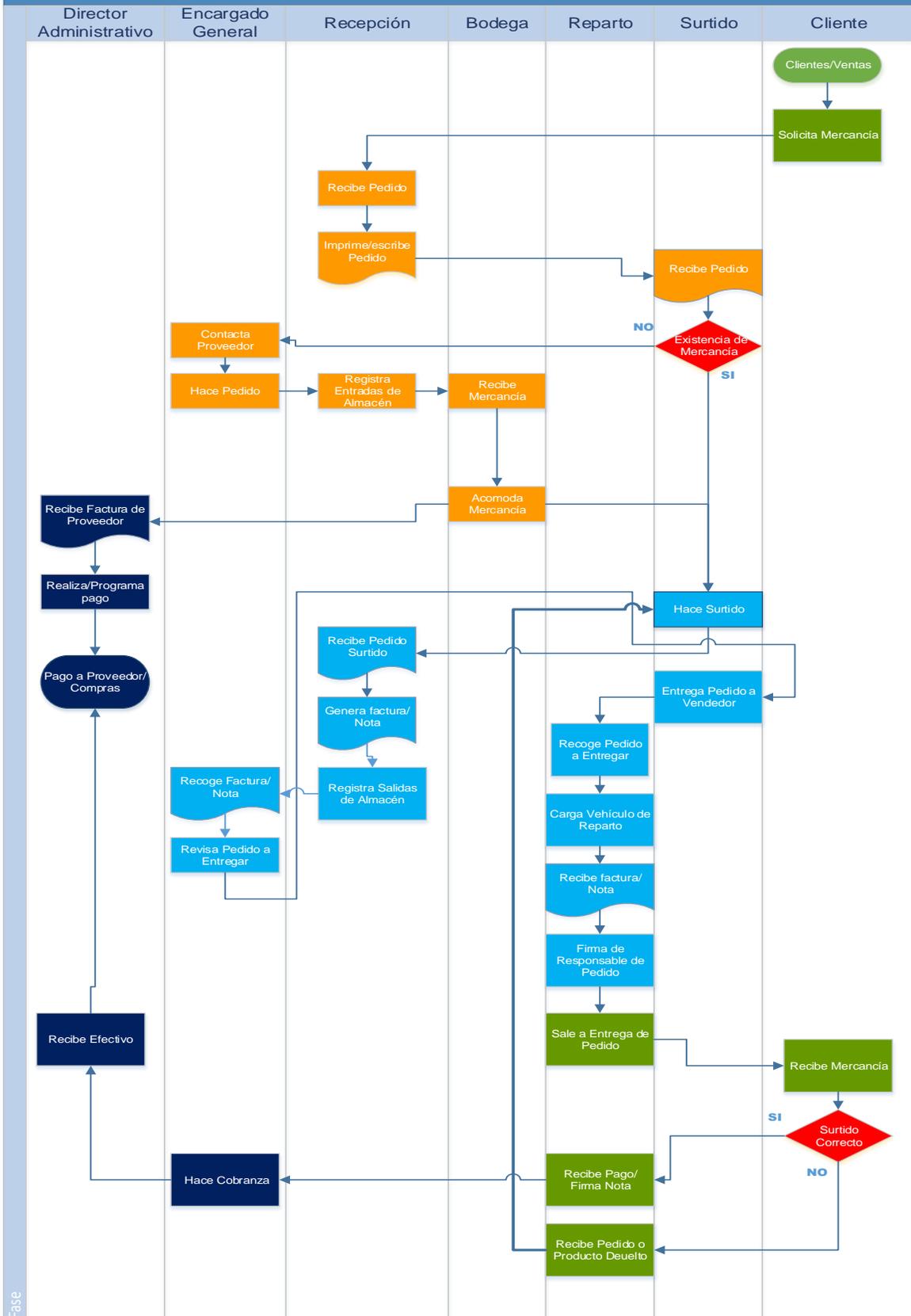
Identificación de color según área de trabajo:

-	<b>Área de Administración:</b> Azul	
-	<b>Área de Ventas:</b> Verde	
-	<b>Área de Operación:</b> Naranja	



# DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

# Proceso de Servicio





Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>1. Director General</b>
<b>Dependencia:</b>	General
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Propietarios

Nº	Procedimientos
1	Revisar los pendientes que surgen en las labores diarias
2	Recibir a clientes y proveedores para informarle de la situación que guardan
3	Atender llamadas diarias de los clientes que presentan situación extraordinaria
4	Entablar y verificar negociaciones hechas con proveedores
5	Coordinar surtido para clientes especiales
6	Monitorear las transacciones derivadas de las ventas
7	Establecer comunicación con representantes de gobierno para proyectar ventas futuras
8	Programar reuniones con asesores para analizar problemas presentes
9	Comunicar planes de expansión y desarrollo de la empresa
10	Reunirse con el director administrativo para revisar asuntos a atender de mayor relevancia
11	Supervisar periódicamente la adquisición de mercancías
12	Asistir a eventos especiales con la finalidad de buscar clientes potenciales
13	Gestionar cobros y/o anticipos de algunos clientes mayoristas



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>2. Director Administrativo</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Administración
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Director General

Nº	Procedimientos
1	Coordinar las actividades del personal en general
2	Revisar las compras encomendadas al departamento
3	Determinar y supervisar precios para clientes diversos
4	Distribuir al personal para surtir pedidos
5	Establecer relaciones con clientes y proveedores
6	Aprobar las compras especiales de mercancía
7	Gestionar la cobranza en general
8	Seleccionar al personal que sea necesario
9	Hacer los pagos correspondientes a proveedores
10	Autorizar límites de crédito a clientes en general
11	Designar a responsables de cada área
12	Diseñar las rutas de reparto de las mercancías
13	Asignar recursos para combustible y mantenimiento de los vehículos
14	Aprobar el pago de seguro social, nómina, impuestos y servicios en general



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>3. Encargado General</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Administración
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Director Administrativo

Nº	Procedimientos
1	Abrir las instalaciones y solicitar los pedidos que tengan determinada prioridad de entrega
2	Verificar que exista mercancía suficiente para completar pedidos
3	Determinar el monto que se tenga en caja chica para definir las compras extraordinarias de productos
4	Ordenar a algún colaborador las compras eventuales de mercancías faltantes para cumplir surtidos
5	Designar a trabajador para que se haga responsable de los repartos especiales que se tengan al momento
6	Revisar pedidos con recepción para hacer la clasificación de reparto y de los tiempos de entrega
7	Distribuir el total de pedidos entre los dos colaboradores para que hagan el surtido y se agilicen las operaciones
8	En caso necesario, deberá apoyar en el dictado de pedidos cuando haya sobrecarga de trabajo o que no se cuente con todo el personal
9	Cuando los pedidos sean completados, hacer la revisión con la debida factura o nota de remisión y entregar al repartidor correspondiente
10	Una vez que lleguen los repartidores de entregar pedidos, se les deberá solicitar el dinero cobrado, o caso contrario, la nota o factura firmada por el cliente para un cobro futuro

<b>11</b>	Decidir los roles de almuerzo de cada uno de los trabajadores e irlos supervisando
<b>12</b>	Registrar las entradas y salidas de mercancías entregadas por los proveedores
<b>13</b>	Si se cuenta con dinero en caja chica hacer todos los pagos posibles a proveedores
<b>14</b>	Entregar al director administrativo la relación de efectivo con las facturas o notas que se hayan expedido
<b>15</b>	Reportar al director administrativo la ausencia o desorden de algún trabajador



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>4. Contable</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Administración
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Director Administrativo

Nº	Procedimientos
1	Llevar los registros de notas y facturas de compras
2	Elaborar la relación de facturas y notas de venta expedidas
3	Hacer la nómina correspondiente a cada semana
4	Pagar impuestos y derechos que sean demandados
5	Registrar todos los pagos y gastos hechos en el periodo
6	Establecer y desarrollar el control de inventarios
7	Cubrir los gastos de seguridad social y de fondo de vivienda de todo el personal
8	Dar de alta o baja en el IMSS <sup>5</sup> e INFONAVIT <sup>6</sup> al personal contratado o despedido
9	Archivar los contratos laborales de todos los trabajadores
10	Presentar balance general y estado de resultados al director general

<sup>5</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social.

<sup>6</sup> Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>5. Financiero</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Administración
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Director Administrativo

Nº	Procedimientos
1	Archivar los documentos de la gestión de cartera
2	Analizar la situación crediticia de clientes y proveedores para informar a los directores sobre las medidas que sean necesarias
3	Elaborar informes de compras, ventas, deudores y acreedores de la empresa
4	Vigilar que se mantenga una relación sana entre bancos y la empresa
5	Hacer informes de los movimientos generales y específicos
6	Atender a clientes que requieren tratamientos especiales en sus créditos
7	Elaborar y digitar en el sistema los arqueos diarios de caja



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>6. Compras/Suministros</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Operación
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Encargado General

N°	Procedimientos
<b>1</b>	Recibir la lista de materiales o mercancías necesarias para abastecer
<b>2</b>	Verificar cantidad de efectivo disponible o líneas de crédito para definir mejores opciones
<b>3</b>	Hacer el contacto con proveedor para solicitar productos
<b>4</b>	Evaluar el precio y la calidad que ofrece el proveedor
<b>5</b>	Elaborar el pedido correspondiente a determinado(s) proveedor(es)
<b>6</b>	Acordar la forma y los tiempos de pago de las compras
<b>7</b>	Establecer la fecha en que se recibe mercancía
<b>8</b>	Recibir mercancías y coteja con factura
<b>9</b>	Entregar las mercancías a encargado de bodega para su acomodo
<b>10</b>	Enviar reporte de compras con relación de facturas al departamento administrativo



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>7. Repartidor</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Ventas
<b>Número de Cargos:</b>	Ocho (8)
<b>Reporta a:</b>	Encargado General

Nº	Procedimientos
1	Apoyar en las labores de descarga de camionetas con mercancía
2	Ayudar en el acomodo del producto en los distintos espacios destinados
3	Realizar el surtido de los pedidos correspondientes a su ruta
4	Cargar los pedidos en el vehículo asignado para el reparto
5	Solicitar las facturas o notas correspondientes al reparto de su ruta
6	Entregar con amabilidad los pedidos completos a cada cliente
7	Realizar el cobro de cada nota o factura de venta
8	Entregar relación de efectivo y notas o facturas al encargado general
9	Participar en las actividades de limpieza de las instalaciones en general



### Identificación del Cargo

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>8. Recepción</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Ventas
<b>Número de Cargos:</b>	Tres (3)
<b>Reporta a:</b>	Director Administrativo

Nº	Procedimientos
1	Activar el registro electrónico de entrada del personal y asegurarse del cumplimiento de cada elemento
2	Atender con amabilidad las llamadas hechas por los clientes
3	Registrar las cantidades y las características de los productos solicitados
4	Ofrecer alternativas en caso de que no se cuente con el producto requerido
5	Dar a conocer a los clientes las promociones u ofertas que se tengan al momento
6	Hacer llamadas a clientes que tengan pendiente algún pago
7	Contactar a proveedores para solicitar algún producto
8	Asentar el pedido por escrito y pasarlo a surtido para que se realice
9	Expedir la factura o nota de remisión de los pedidos que ya están terminados y listos para su reparto
10	Entregar relación diaria de facturas o notas hechas, al encargado general
11	Actualizar las redes sociales y página electrónica de la empresa
12	Llevar el registro de las entradas y salidas de almacén



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>9. Encargado de Bodega</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Operación
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Encargado General

N°	Procedimientos
<b>1</b>	Gestionar las compras de las mercancías requeridas diariamente
<b>2</b>	Transportar en camionetas en forma ordenada los productos adquiridos para la venta
<b>3</b>	Coordinar y apoyar en el surtido de los pedidos en general
<b>4</b>	Dirigir la carga y descarga de camiones con mercancía
<b>5</b>	Indicar el acomodo de las mercancías en bodega
<b>6</b>	Colocar el embalaje más adecuado para la protección de los productos
<b>7</b>	Entregar al encargado general las facturas o notas de las compras hechas
<b>8</b>	Verificar las operaciones de cada uno de los departamentos responsables de mercancías
<b>9</b>	Supervisar la entrada y salida de mercancías de la bodega
<b>10</b>	Reportar cualquier anomalía observada en los movimientos de las mercancías
<b>11</b>	Organizar las labores de limpieza de todas las instalaciones
<b>12</b>	Corregir cualquier desperfecto que se presente en las instalaciones en general



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>10. Surtido</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Ventas
<b>Número de Cargos:</b>	Dos (2)
<b>Reporta a:</b>	Recepción

No	Procedimientos
1	Apoyar en la carga y descarga de unidades de transporte de mercancías
2	Contribuir en el acomodo de las mercancías en general
3	Recoger de recepción la lista de pedidos a surtir
4	Hacer el registro de producto y cantidades de cada pedido
5	Seleccionar de manera indicada el producto a surtir
6	Empacar cada artículo y acomodarlo en tarima de surtido designada
7	Entregar lista de pedidos completados para su facturación
8	Ayudar en la carga de los pedidos a las unidades de reparto
9	Participar en las labores de limpieza de las instalaciones en general



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>11. Pedidos</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Ventas
<b>Número de Cargos:</b>	Dos (2)
<b>Reporta a:</b>	Recepción

Nº	Procedimientos
1	Recibir de recepción la lista de pedidos a surtir
2	Asignar a un trabajador para que se encargue del surtido
3	Indicar al surtidor designado las características de cada producto a surtir
4	Registrar las cantidades de cada producto que se esté surtiendo
5	Designar el espacio o tarima para colocar pedido
6	Verificar que cada pedido se surta conforme a los requerimientos del cliente
7	Enviar lista de cantidades surtidas a recepción para que se proceda a facturar el pedido
8	Entregar pedidos completados a cada repartidor
9	Cotejar con la factura o nota las cantidades entregadas a cada repartidor
10	Participar en las labores de limpieza de las instalaciones en general



Identificación del Cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>12. Responsable de Frutas y Verduras</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Operación
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Encargado de Bodega

N°	Procedimientos
<b>1</b>	Apoyar en la carga y descarga de las unidades de transporte de mercancías
<b>2</b>	Recibir el producto destinado a su área correspondiente
<b>3</b>	Acomodar el producto en los lugares designados cuidando que no haya rezagos
<b>4</b>	Mantener el orden y limpieza de su lugar de trabajo
<b>5</b>	Verificar existencias para estar informando a encargado de bodega los faltantes de cualquier producto
<b>6</b>	Colaborar en las labores de surtido de los productos
<b>7</b>	Hacer algunas compras eventuales de mercancías faltantes para completar los pedidos
<b>8</b>	Ayudar a los repartidores en la carga de pedidos a las unidades de reparto
<b>9</b>	Participar en las labores de limpieza de las instalaciones en general



### Identificación del Cargo

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>13. Responsable de Abarrotes</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Operación
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Encargado de Bodega

<b>N°</b>	<b>Procedimientos</b>
<b>1</b>	Apoyar en la carga y descarga de las unidades de transporte de mercancías
<b>2</b>	Recibir el producto destinado a su área correspondiente
<b>3</b>	Acomodar el producto en los lugares designados cuidando que no haya rezagos
<b>4</b>	Mantener el orden y limpieza de su lugar de trabajo
<b>5</b>	Verificar existencias para estar informando a encargado de bodega los faltantes de cualquier producto
<b>6</b>	Colaborar en las labores de surtido de los productos
<b>7</b>	Hacer algunas compras eventuales de mercancías faltantes para completar los pedidos
<b>8</b>	Ayudar a los repartidores en la carga de pedidos a las unidades de reparto
<b>9</b>	Participar en las labores de limpieza de las instalaciones en general



### Identificación del Cargo

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>14. Responsable de Cuarto Frío</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Operación
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Encargado de Bodega

Nº	Procedimientos
1	Apoyar en la carga y descarga de las unidades de transporte de mercancías
2	Recibir el producto destinado a su área correspondiente
3	Acomodar el producto en los lugares designados cuidando que no haya rezagos
4	Mantener el orden y limpieza de su lugar de trabajo
5	Supervisar el funcionamiento del refrigerador y los ventiladores para informar al encargado de bodega de cualquier anomalía
6	Verificar existencias para estar informando a encargado de bodega los faltantes de cualquier producto
7	Colaborar en las labores de surtido de los productos
8	Hacer algunas compras eventuales de mercancías faltantes para completar los pedidos
9	Ayudar a los repartidores en la carga de pedidos a las unidades de reparto
10	Participar en las labores de limpieza de las instalaciones en general



### Identificación del Cargo

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>15. Responsable de Desechables</b>
<b>Dependencia:</b>	Área de Operación
<b>Número de Cargos:</b>	Uno (1)
<b>Reporta a:</b>	Encargado de Bodega

Nº	Procedimientos
1	Apoyar en la carga y descarga de las unidades de transporte de mercancías
2	Recibir el producto destinado a su área correspondiente
3	Acomodar el producto en los lugares designados cuidando que no haya rezagos
4	Mantener el orden y limpieza de su lugar de trabajo
5	Verificar existencias para estar informando a encargado de bodega los faltantes de cualquier producto
6	Colaborar en las labores de surtido de los productos
7	Hacer algunas compras eventuales de mercancías faltantes para completar los pedidos
8	Ayudar a los repartidores en la carga de pedidos a las unidades de reparto
9	Participar en las labores de limpieza de las instalaciones en general



# DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES



<b>Nombre del Puesto: 1. Director General</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área de Administración
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Director General
<b>Subordinados</b>	Director Administrativo y Encargado General
<b>Objetivo</b>	
Planear, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la administración general de la empresa. Establecer relaciones comerciales con clientes actuales y potenciales, así como con proveedores con la finalidad de buscar el crecimiento y desarrollo. Planear y coordinar con asesores la estrategia fiscal, legal y contable. Determinar los planes estratégicos y de expansión	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna:</b> Director Administrativo <b>Externa:</b> Clientes, Proveedores, Gobierno, Deudores y Acreedores
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas, Economía o Ingeniería Industrial
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada
<b>Conocimientos</b>	Manejo de programas de cómputo, hojas de cálculo, bases de datos, manejo de documentos oficiales, redacción, relaciones públicas
<b>Aspectos Personales</b>	Saber negociar con clientes, proveedores y gobierno; iniciativa, seriedad, habilidades en relaciones humanas, ética profesional, creatividad organizacional.
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruir al personal clave las operaciones generales de la empresa con la idea de definirles el rumbo a seguir.</li> <li>- Emitir políticas generales que vayan regulando el actuar ordinario de la organización.</li> </ul>	

- **Autorizar créditos principales y significativos a clientes que puedan afectar de manera considerable a la empresa.**
- **Elaborar el presupuesto general, a fin de lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.**
- **Establecer relaciones con los proveedores principales para conseguir el abasto adecuado y oportuno de las mercancías.**
- **Plantear los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.**
- **Analizar y solucionar la problemática que surja respecto al abasto de mercancías, la relación con proveedores y con los clientes, así como con el personal en general.**



<b>Nombre del Puesto: 2. Director Administrativo</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área de Administración
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Director General
<b>Subordinados</b>	Contable, Financiero y Encargado General
<b>Objetivo</b>	
Regular la aplicación de todos los recursos de la empresa con el propósito de obtener el beneficio máximo posible. Elaborar el plan de administración y coordina las actividades de los colaboradores de su área, revisa el presupuesto de la empresa, la contabilidad, autoriza compras; así como organizar a los recursos humanos, financieros y materiales	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna:</b> Director General, Contable, Financiero, Encargado General, Compras <b>Externa:</b> Clientes, Proveedores, Bancos, Gobierno
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas, Economía o Mercadotecnia
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada
<b>Conocimientos</b>	Manejo de programas de cómputo, hojas de cálculo, bases de datos, manejo de documentos oficiales, redacción, relaciones públicas, relaciones humanas, manejo de personal
<b>Aspectos Personales</b>	Iniciativa para resolver situaciones difíciles, capacidad de trabajo bajo presión, responsabilidad, liderazgo
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar las operaciones generales de la empresa para optimizar el desempeño de todo el personal.</li> <li>- Organizar y dirigir la aplicación de los recursos monetarios en general.</li> </ul>	

- **Recibir y revisar toda la facturación de proveedores.**
- **Programar pago total a proveedores.**
- **Autorizar créditos a clientes nuevos, descuentos por compras, precios por volúmenes y pagos a proveedores.**
- **Coordinar la caja chica de la empresa.**
- **Verificar los saldos de las cuentas de la empresa.**
- **Entregar al contador de la empresa los movimientos hechos (ingresos y egresos) mensualmente.**
- **Supervisar las compras realizadas para el abasto diario.**
- **Analizar juntamente con el director general la problemática presentada en las operaciones generales.**
- **Elegir al personal que se integra al equipo de trabajo.**



<b>Nombre del Puesto: 3. Encargado General</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área de Administración
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Director Administrativo
<b>Subordinados</b>	Compras, Reparto y Recepción
<b>Objetivo</b>	
Proporcionar o generar las condiciones necesarias para facilitar las operaciones cotidianas de la empresa, de igual forma verificar las funciones asignadas a todo el personal, cuidando siempre el abasto adecuado y oportuno de los pedidos obtenidos de los clientes	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna:</b> Director Administrativo, Compras, Reparto, Recepción, Bodega, Pedidos y Surtido <b>Externa:</b> Clientes y Proveedores
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Técnico en Administración de Empresas o en Contabilidad
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia relacionada
<b>Conocimientos</b>	Manejo de equipo de cómputo, manejo de inventarios, manejo de personal, logística
<b>Aspectos Personales</b>	Trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad, capacidad de trabajo bajo presión, amabilidad, iniciativa para resolver problemas
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer contacto diario con proveedores para conseguir el abasto oportuno y adecuado de las mercancías.</li> <li>- Organizar al personal de reparto y de surtido de mercancías para coordinar su entrega al cliente.</li> <li>- Autorizar las compras eventuales para completar surtido de pedidos.</li> <li>- Apoyar en el dictado de pedidos cuando el personal esté limitado o por incremento en volúmenes de venta.</li> <li>- Revisar las salidas de pedidos a los encargados de reparto.</li> <li>- Realizar cobros pendientes de pedidos a los clientes en general.</li> </ul>	

- **Recibir los pagos obtenidos de cada ruta a los encargados del reparto.**
- **Entregar al director administrativo relación de cobro y pagos obtenidos por las ventas.**
- **Supervisar a todo el personal en el cumplimiento de sus tareas.**
- **Administrar los recursos designados en la caja chica para las compras eventuales.**



<b>Nombre del Puesto: 4. Contable</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área de Administración
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Director Administrativo
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
Mantener contabilidad sana de la empresa con el debido cumplimiento de sus obligaciones fiscales	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna: Director General, Director Administrativo, Financiero</b> <b>Externa: Gobierno, Asesores</b>
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en contabilidad
<b>Experiencia</b>	Dos (2) año de experiencia profesional relacionada
<b>Conocimientos</b>	Manejo de programas de cómputo, hojas de cálculo, manejo de base de datos, Inventarios, Impuestos, Leyes fiscales, Nómina, IMSS, INFONAVIT
<b>Aspectos Personales</b>	Ordenado, responsable, capacidad de trabajo bajo presión, iniciativa para resolver problemas
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Elaborar balance general de cada periodo.</b></li> <li>- <b>Presentar el estado de resultados para coadyuvar en la toma de decisiones.</b></li> <li>- <b>Llevar el control adecuado de los inventarios.</b></li> <li>- <b>Cumplir con el correspondiente pago de impuestos y las obligaciones fiscales que surjan.</b></li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 5. Financiero</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área de Administración
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Director Administrativo
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
<p><b>Buscar constantemente maximizar las utilidades de la empresa a través de la aplicación de sus recursos que sean analizados y consultados previamente con los propietarios de la empresa</b></p>	
<b>Comunicación</b>	<p><b>Interna:</b> Director General, Director Administrativo, Contable</p> <p><b>Externa:</b> Bancos, Clientes, Proveedores, Asesores</p>
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en contabilidad, finanzas o economía
<b>Experiencia</b>	Dos (2) año de experiencia profesional relacionada
<b>Conocimientos</b>	Bancos, tasas de interés, financiamiento
<b>Aspectos Personales</b>	Honesto, serio, capacidad de trabajo bajo presión, ordenado, iniciativa para proponer alternativas de inversión
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar e informar periódicamente la relación de saldos que tenga la empresa en los bancos</li> <li>- Hacer los depósitos correspondientes en bancos</li> <li>- Actualizar relación de pagos a los proveedores</li> <li>- Expedir cheques a proveedores o acreedores</li> <li>- Buscar opciones de financiamiento que sean óptimas para las condiciones que presenta la empresa.</li> <li>- Elaborar reportes periódicos de la situación de acreedores y deudores.</li> <li>- Vigilar la relación de la empresa con los bancos y financieras.</li> <li>- Presentar reportes de la situación financiera que guarda la empresa.</li> <li>- Analizar los estados financieros para sugerir posibles alternativas de inversión.</li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 6. Compras/Suministros</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área Operativa
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Encargado General
<b>Subordinados</b>	Encargado de Bodega
<b>Objetivo</b>	
Mantener en nivel adecuado de existencias las mercancías necesarias para la operación general de la empresa, buscando optimizar los resultados de compra con la obtención de calidad destacable en el producto a precios competitivos	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna:</b> Director Administrativo, Encargado General, Encargado de Bodega, Reparto y Recepción <b>Externa:</b> Clientes, Proveedores, Competencia
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Carrera Técnica Comercial o Bachillerato en Administración de Empresas o en Programación
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada
<b>Conocimientos</b>	Manejo de equipo de cómputo, hojas de cálculo, manejo de inventarios, documentos oficiales y comerciales, cotizaciones, presupuestos
<b>Aspectos Personales</b>	Capacidad de negociación, trabajo bajo presión, trato amable, honesto, serio, ordenado
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar los niveles de inventarios para hacer el abasto correspondiente</li> <li>- Hacer listado de mercancías solicitadas</li> <li>- Contactar proveedores para obtener mercancías</li> <li>- Comparar precios y calidades del producto</li> <li>- Mantener existencias de todos los artículos a comercializar</li> <li>- Buscar proveedores de pedidos extraordinarios</li> <li>- Llevar registro de todos los movimientos en bodega</li> <li>- Asentar las relaciones de pagos a proveedores</li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 7. Reparto</b>	
<b>Número de posiciones</b>	8 (Ocho)
<b>Dependencia</b>	Área de Ventas
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Encargado General
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
Atender a los clientes al hacerles llegar las mercancías solicitadas de manera adecuada y en tiempo. Proporcionar un servicio amable que ayude en la conservación y desarrollo del cliente y de igual forma, proponer soluciones que contribuyan en la mejora de las rutas de reparto	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna:</b> Director Administrativo, Encargado General, Compras, Bodega, Recepción, Surtido, Pedidos, Frutas y Verduras, Abarrotes, Cuarto Frío y Desechables <b>Externa:</b> Clientes y Proveedores
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Nivel Medio Superior terminado
<b>Experiencia</b>	Dos (2) año de experiencia relacionada en el ramo
<b>Conocimientos</b>	Manejo de efectivo, saber conducir automóviles o motocicleta
<b>Aspectos Personales</b>	Honesto, amable, responsable, educado, iniciativa para solucionar problemas
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar en el surtido de los pedidos para los clientes en general.</li> <li>- Realizar la carga de las mercancías a entregar a la unidad que se utiliza en su ruta.</li> <li>- Solicitar la factura o nota de cada pedido previo a su reparto.</li> <li>- Firmar como responsable de cada pedido que le sea asignado para su entrega.</li> <li>- Hacer el cobro correspondiente de los pedidos entregados.</li> <li>- Entregar diariamente el total de la cobranza de la ruta que se haya surtido.</li> <li>- Mantener las unidades de reparto limpias y en condiciones mecánicas adecuadas para la operación.</li> <li>- Corregir los pedidos entregados a los clientes que hayan tenido alguna omisión o error.</li> <li>- Participar en la limpieza de las instalaciones en general.</li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 8. Recepción</b>	
<b>Número de posiciones</b>	3 (Tres)
<b>Dependencia</b>	Área de Ventas
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Encargado General
<b>Subordinados</b>	Surtido y Pedidos
<b>Objetivo</b>	
Atender de forma eficiente para poder controlar el flujo oportuno de mercancías para un abasto eficiente hacia el cliente. Implantar una atención cortés que produzca relaciones sanas entre el cliente y la empresa. Adoptar una forma de trabajo que agilice los procedimientos a cumplir para desarrollar ventas eficaces	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna:</b> Director Administrativo, Encargado General, Reparto, Bodega, Surtido, Pedidos <b>Externa:</b> Clientes, Proveedores
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Carrera Técnica Comercial
<b>Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia relacionada
<b>Conocimientos</b>	Manejo de equipo de cómputo, Llamadas telefónicas, Internet, Manejo de documentos oficiales y comerciales, Cotizaciones, Facturación, Notas de Venta
<b>Aspectos Personales</b>	Amable, Responsable, Educado, Honesto, Iniciativa para solucionar problemas, Capacidad de trabajo bajo presión
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender llamadas de los clientes y proveedores para cotizaciones y pedidos.</li> <li>- Registrar o solicitar los pedidos correspondientes.</li> <li>- Hacer el registro de entradas y salidas de mercancías.</li> <li>- Elaborar las hojas de los pedidos hechos por los clientes.</li> <li>- Enviar hojas de pedidos al personal de surtido para abastecerlos.</li> <li>- Recibir hojas de pedidos con la descripción detallada de lo surtido.</li> <li>- Hacer la facturación o nota de venta correspondiente a cada pedido.</li> <li>- Entregar la relación diaria de rutas con facturas o notas a cada vendedor previas a su reparto.</li> <li>- Revisar de manera continua durante todo el día el correo electrónico de la empresa</li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 9. Encargado de Bodega</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área Operativa
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Compras/Suministros
<b>Subordinados</b>	Frutas y Verduras, Abarrotes, Cuarto Frío, Desechables
<b>Objetivo</b>	
<p><b>Gestionar el abasto de las mercancías necesarias para el operar diario, así como de mantener el acomodo adecuado para su pronta localización de forma limpia y ordenada. De igual forma, asegurar la entrega de estas en forma y tiempo que le sean solicitadas para un surtido ágil</b></p>	
<b>Comunicación</b>	<p><b>Interna:</b> Director Administrativo, Encargado General, Compras/Suministros, Reparto, Recepción, Frutas y Verduras, Abarrotes, Cuarto Frío, Desechables</p> <p><b>Externa:</b> Clientes y Proveedores</p>
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Nivel Medio Superior terminado
<b>Experiencia</b>	Dos (2) año de experiencia relacionada en el ramo
<b>Conocimientos</b>	Tratamiento relacionado con los productos que se comercializan, Manejo de Almacén, Envase y Embalaje del producto, Equipo de cómputo
<b>Aspectos Personales</b>	Ordenado, Serio, Amable, Responsable, Actitud de servicio, Capacidad de trabajo bajo presión, Iniciativa para resolver problemas y Manejo de conflictos del personal
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el surtido diario de las frutas, verduras, abarrotes y desechables.</li> <li>- Efectuar la descarga de los camiones que entregan la mercancía comprada.</li> <li>- Acudir a otros mercados para abastecer los productos faltantes.</li> </ul>	

- **Acomodar todas las mercancías compradas en cada una de las áreas destinadas para su despacho.**
- **Vigilar el acomodo y limpieza de las mercancías que se destinan al cuarto frío, abarrotes, frutas y verduras, así como de los desechables.**
- **Informar cuando algún producto se encuentra en niveles que demandan resurtirlo.**
- **Supervisar el surtido de los pedidos para los clientes.**
- **Coordinar la limpieza de todas las instalaciones.**
- **Participar en los arreglos generales de las instalaciones.**



<b>Nombre del Puesto: 10. Surtido</b>	
<b>Número de posiciones</b>	2 (Dos)
<b>Dependencia</b>	Área de Ventas
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Recepción
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
Abastecer los pedidos de los clientes con una selección óptima de cada producto demandado; así como registrar todos los movimientos de las mercancías para mantener actualizada a recepción de las condiciones que se estarán entregando a cada repartidor para la correspondiente facturación de cada pedido	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna:</b> Recepción, Surtido, Reparto, Encargado de Bodega, Responsable de Frutas y Verduras, Responsable de Abarrotes, Responsable de Cuarto Frío, Responsable de Desechables <b>Externa:</b> Ninguna
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Educación Secundaria Terminada
<b>Experiencia</b>	No indispensable
<b>Conocimientos</b>	Generales del tratamiento del producto
<b>Aspectos Personales</b>	Honesto, Amable, Responsable, Actitud de servicio, Capacidad de trabajo bajo presión
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir de recepción el pedido solicitado previamente.</li> <li>- Indicar a trabajador el producto y cantidad a surtir.</li> <li>- Anotar el peso en cada artículo a abastecer.</li> <li>- Designar previamente un espacio para colocar cada pedido en proceso.</li> <li>- Revisar el cumplimiento de los requerimientos en cada pedido.</li> <li>- Pasar a recepción cada pedido una vez que se haya completado el surtido para que se elabore la factura o la nota.</li> <li>- Entregar a cada repartidor el pedido que corresponde a su ruta.</li> <li>- Informar a recepción la falta de algún producto.</li> <li>- Apoyar en las labores de limpieza y acomodo de las mercancías.</li> <li>- Vigilar que el despacho de las mercancías sea en las cantidades correctas.</li> <li>- Cotejar la mercancía con la factura o nota expedida, previa a su entrega y acomodo en las unidades de reparto.</li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 11. Pedidos</b>	
<b>Número de posiciones</b>	2 (Dos)
<b>Dependencia</b>	Área de Ventas
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Recepción
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
Apoyar en todas las labores a surtido cuidando la selección de las mercancías para mantener el nivel de calidad que demande el cliente	
<b>Comunicación</b>	<b>Interna:</b> Recepción, Surtido, Reparto, Encargado de Bodega, Responsable de Frutas y Verduras, Responsable de Abarrotes, Responsable de Cuarto Frío, Responsable de Desechables <b>Externa:</b> Ninguno
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Educación Secundaria Terminada
<b>Experiencia</b>	No indispensable
<b>Conocimientos</b>	Generales del tratamiento del producto
<b>Aspectos Personales</b>	Honesto, Amable, Responsable, Actitud de servicio, Capacidad de trabajo bajo presión
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir indicaciones del encargado de surtido al momento que vaya a elegir las mercancías.</li> <li>- Realizar la selección indicada de cantidad y características de la mercancía.</li> <li>- Empacar el producto seleccionado para su entrega.</li> <li>- Avisar del peso o cantidades decididas a empacar.</li> <li>- Agrupar los productos por cada cliente hasta completar el pedido correspondiente.</li> <li>- Indicar a recepción de los pedidos completados para que se proceda a la facturación.</li> <li>- Entregar factura o nota hecha de cada pedido al repartidor responsable.</li> <li>- Apoyar en la carga y traslado de las mercancías hasta el vehículo de reparto.</li> <li>- Colaborar en las labores de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.</li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 12. Responsable de Frutas y Verduras</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área Operativa
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Encargado de Bodega
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
<p><b>Seleccionar adecuadamente las frutas y verduras a comercializar, para poder ofrecer un producto de calidad. Organizar el acomodo de las mercancías para una disposición rápida y efectiva que se ajuste a los tiempos del surtido de cada cliente, sea de reparto a domicilio o de los que acuden de forma directa a las instalaciones. Apoyar de forma directa en la selección del producto a los clientes que así lo soliciten para que hagan las recomendaciones más propicias</b></p>	
<b>Comunicación</b>	<p><b>Interna:</b> Encargado de Bodega, Recepción, Surtido, Pedidos, Responsable de Abarrotes, Responsable de Cuarto Frío, Responsable de Desechables</p> <p><b>Externa:</b> Ninguna</p>
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Educación Secundaria Terminada
<b>Experiencia</b>	Un (1) año de Experiencia en el conocimiento del tratamiento a frutas y verduras
<b>Conocimientos</b>	Generales del tratamiento del producto
<b>Aspectos Personales</b>	Honesto, Amable, Responsable, Actitud de servicio, Capacidad de trabajo bajo presión
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recibir el producto(s) que sean destinados a la venta.</b></li> <li>- <b>Acomodar las mercancías en los espacios designados.</b></li> <li>- <b>Seleccionar y desechar el producto que no cumple con la calidad demandada.</b></li> <li>- <b>Mantener la limpieza de su área de trabajo.</b></li> <li>- <b>Hacer listado de existencias para avisar en tiempo para reabastecimiento</b></li> <li>- <b>Asesorar a los clientes que soliciten recomendaciones para compra.</b></li> <li>- <b>Apoyar en el surtido de todos los pedidos.</b></li> <li>- <b>Participar en la descarga de camiones que llegan con mercancía.</b></li> <li>- <b>Intervenir en la limpieza general de las instalaciones.</b></li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 13. Responsable de Abarrotes</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área Operativa
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Encargado de Bodega
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
<p><b>Seleccionar adecuadamente los abarrotes a comercializar, para poder ofrecer un servicio de calidad. Organizar el acomodo de las mercancías para una disposición rápida y efectiva que se ajuste a los tiempos del surtido de cada cliente, sea de reparto a domicilio o de los que acuden de forma directa a las instalaciones. Apoyar de forma directa en la selección del producto a los clientes que así lo soliciten para que hagan las recomendaciones más propicias</b></p>	
<b>Comunicación</b>	<p><b>Interna:</b> Encargado de Bodega, Recepción, Surtido, Pedidos, Responsable de Abarrotes, Responsable de Cuarto Frío, Responsable de Desechables  <b>Externa:</b> Ninguna</p>
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Educación Secundaria Terminada
<b>Experiencia</b>	No indispensable
<b>Conocimientos</b>	Generales del tratamiento del producto
<b>Aspectos Personales</b>	Honesto, Amable, Responsable, Actitud de servicio, Capacidad de trabajo bajo presión
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recibir el producto(s) que sean destinados a la venta.</b></li> <li>- <b>Acomodar las mercancías en los espacios designados.</b></li> <li>- <b>Seleccionar y desechar el producto que no cumple con la calidad demandada.</b></li> <li>- <b>Mantener la limpieza de su área de trabajo.</b></li> <li>- <b>Hacer listado de existencias para avisar en tiempo para reabastecimiento y con esto evitar faltantes.</b></li> <li>- <b>Asesorar a los clientes que soliciten recomendaciones para compra.</b></li> <li>- <b>Apoyar en el surtido de todos los pedidos.</b></li> <li>- <b>Participar en la descarga de camiones que llegan con mercancía.</b></li> <li>- <b>Intervenir en la limpieza general de las instalaciones.</b></li> </ul>	



<b>Nombre del Puesto: 14. Responsable de Cuarto Frío</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área Operativa
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Encargado de Bodega
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
<p><b>Seleccionar adecuadamente las frutas y verduras a comercializar, para poder ofrecer un producto de calidad. Organizar el acomodo de las mercancías para una disposición rápida y efectiva que se ajuste a los tiempos del surtido de cada cliente, sea de reparto a domicilio o de los que acuden de forma directa a las instalaciones. Apoyar de forma directa en la selección del producto a los clientes que así lo soliciten para que hagan las recomendaciones más propicias</b></p>	
<b>Comunicación</b>	<p><b>Interna:</b> Encargado de Bodega, Recepción, Surtido, Pedidos, Responsable de Abarrotes, Responsable de Cuarto Frío, Responsable de Desechables  <b>Externa:</b> Ninguna</p>
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Educación Secundaria Terminada
<b>Experiencia</b>	No indispensable
<b>Conocimientos</b>	Generales del tratamiento del producto
<b>Aspectos Personales</b>	Honesto, Amable, Responsable, Actitud de servicio, Capacidad de trabajo bajo presión
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recibir el producto(s) que sean destinados a la venta.</b></li> <li>- <b>Acomodar las mercancías en los espacios designados.</b></li> <li>- <b>Seleccionar y desechar el producto que no cumple con la calidad demandada.</b></li> <li>- <b>Mantener la limpieza de los ventiladores para prolongar su buen funcionamiento.</b></li> <li>- <b>Hacer listado de existencias para avisar en tiempo para reabastecimiento y con esto evitar faltantes.</b></li> <li>- <b>Asesorar a los clientes que soliciten recomendaciones para compra.</b></li> <li>- <b>Apoyar en el surtido de todos los pedidos.</b></li> <li>- <b>Participar en la descarga de camiones que llegan con mercancía.</b></li> </ul>	

- **Intervenir en la limpieza general de las instalaciones.**
- **Vigilar el desempeño del refrigerador y cuidar su desagüe para procurar un funcionamiento óptimo.**
- **Programar el mantenimiento del cuarto frío y avisar a administración cuando así lo requiera.**



<b>Nombre del Puesto: 15. Responsable de Desechables</b>	
<b>Número de posiciones</b>	1 (Una)
<b>Dependencia</b>	Área Operativa
<b>Relación de Autoridad</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	Encargado de Bodega
<b>Subordinados</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	
<p><b>Seleccionar adecuadamente los desechables a comercializar, para poder ofrecer un servicio de calidad. Organizar el acomodo de estos para una disposición rápida y efectiva que se ajuste a los tiempos del surtido de cada cliente, sea de reparto a domicilio o de los que acuden de forma directa a las instalaciones. Apoyar de forma directa en la selección del producto a los clientes que así lo soliciten para que hagan las recomendaciones más propicias</b></p>	
<b>Comunicación</b>	<p><b>Interna:</b> Encargado de Bodega, Recepción, Surtido, Pedidos, Responsable de Abarrotes, Responsable de Cuarto Frío, Responsable de Desechables</p> <p><b>Externa:</b> Ninguna</p>
<b>Especificaciones</b>	
<b>Escolaridad</b>	Educación Secundaria Terminada
<b>Experiencia</b>	No indispensable
<b>Conocimientos</b>	Generales del tratamiento del producto
<b>Aspectos Personales</b>	Honesto, Amable, Responsable, Actitud de servicio, Capacidad de trabajo bajo presión
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir el producto(s) que sean destinados a la venta.</li> <li>- Acomodar las mercancías en los espacios designados.</li> <li>- Seleccionar y desechar el producto que no cumple con la calidad demandada.</li> <li>- Mantener la limpieza de su área de trabajo.</li> <li>- Hacer listado de existencias para avisar en tiempo para reabastecimiento y con esto evitar faltantes.</li> <li>- Asesorar a los clientes que soliciten recomendaciones para compra.</li> <li>- Apoyar en el surtido de todos los pedidos.</li> <li>- Participar en la descarga de camiones que llegan con mercancía.</li> <li>- Intervenir en la limpieza general de las instalaciones.</li> </ul>	



## **Conclusiones**

Con el presente manual de funciones y procedimientos se busca que la empresa Comercializadora de Frutas y Verduras S.A. de C.V. consiga un mejor rendimiento laboral interno, que haya más claridad para definir las tareas y actividades de cada elemento que la compone y, que sus directores conozcan los perfiles que se requieren para cada puesto de trabajo. Esto les va a permitir en un futuro cercano que se logre con mayor facilidad la toma de decisiones y la ejecución de éstas, y al mismo tiempo se estará normando de forma adecuada el ambiente de trabajo para que les sea propicio para un mejor desempeño.

De igual forma, es un referente básico para la creación de programas de capacitación, actualización, formación y desarrollo de todo el personal para mejorar y ampliar sus competencias personales y profesionales enfocadas en brindar un mejor servicio. Es un documento que por su naturaleza se puede considerar dinámico, porque queda expuesto a los cambios que se consideren pertinentes para poder asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados para la empresa.

Finalmente, los beneficios que se tienen de contar con el presente documento, es conseguir una mayor claridad al momento de diseñar los objetivos y funciones por cada puesto de trabajo en las distintas áreas; se podrá así evaluar con referentes claros los alcances que ha tenido la organización, para que de ser necesario, se instrumenten acciones de mejora en la operación y en los procedimientos, basados en el liderazgo que se desarrolle internamente y en el desempeño laboral de todo el personal de la empresa, que a través de responsabilidad y compromiso realizan el cumplimiento de sus labores cotidianas.



