

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Administración



Reestructuración empresa Carnylac

TRABAJO RECEPCIONAL para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **RODRIGO GÓMEZ ACEVES**

Asesor **JOSÉ CARLOS HERNÁNDEZ CABALLERO**

Tlaquepaque, Jalisco. 10 de febrero de 2022

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

CMI: Cuadro de Mando Integral

SEDENA: Secretaría de la Defensa Nacional

ZMG: Zona Metropolitana de Guadalajara.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

IIEG: Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco

RRHH: Recursos Humanos

ERP: Enterprise Resource Planning.

Resumen

La empresa familiar ha sufrido a lo largo de su historia por falta de orden y control en sus procesos y falta de información, los cuales han tenido un impacto negativo en las utilidades y liquidez de la empresa, poniéndolos en situaciones adversas en más de una ocasión.

Con el apoyo del maestro José Carlos Hernández, adicional al apoyo de los tutores de las diversas materias de la maestría, se trabajó de la mano con los directivos de la organización creando un plan de trabajo basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, trabajando por áreas, sin perder de vista el objetivo integral de la organización.

Todo proceso de cambio es complejo y requiere de mucho trabajo, el proyecto realizado en la empresa familiar no fue la excepción, sin embargo, como podremos apreciar en este documento, existen formas para realizar una intervención en armonía e incluyente de todos los participantes de la organización, las cuales permitieron cumplir con los objetivos establecidos al inicio del proyecto, generando un cambio positivo para la organización, directivos y colaboradores.

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a todas las personas que me acompañaron a lo largo de este proceso. A mis padres por enseñarme que todo se puede en esta vida, si así lo desea uno, mi novia Zaira, por escucharme y motivarme a seguir adelante aún en los momentos más difíciles, mis hermanos porque a pesar de que nunca me escuchaba cuando hablaba de mis clases, sé que me apoyaban de forma incondicional, mi tutor José Carlos Hernández, con el cual comparto el éxito de este proyecto, los socios de la empresa Indéa, porque me apoyaron a lo largo de la maestría y me motivaron a seguir creciendo, a mis amigos, que forman parte fundamental de mi vida, en general este trabajo lo comparto con todas las personas que forman parte de mi vida, ya que ustedes me dan la fuerza para intentar mejorar día con día.

Índice de contenido

1. Fundamentación del trabajo	9
1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir	9
1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención.....	11
1.3. Validación de las condiciones del escenario	13
1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización.....	14
1.4.1. Contexto de la empresa.....	14
1.4.2. Entorno de la organización	16
1.5. Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis.	19
1.5.1. Matriz de marco lógico del problema.....	21
1.5.2. Mapa de problemática	22
1.5.3. Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa	23
1.5.4. Mapas de relaciones.....	24
1.6. Objetivos de la intervención.....	25
1.7. Delimitaciones y área funcional a intervenir.....	26
1.8. Justificación y pertinencia del trabajo	27
2. Marco conceptual o de referencia	28
2.1. Marco problemático	28
2.2. Estado de la cuestión	32
2.3. Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....	34
2.4. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo	35
3. Análisis de la problemática.....	37
3.1. Definición de la metodología del análisis de la problemática.....	39
3.2. Metas de información.....	40
3.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.	42
3.4. Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.....	43
3.5. Conclusiones: definición de los factores prioritarios a modificar.....	44
4. Estrategia metodológica de intervención.....	45

4.1.	Justificación de la estrategia metodológica de intervención	46
4.1.1	Consideraciones costo/beneficio de la estrategia	47
4.2.	Herramientas e instrumentos	47
4.3.	Ámbito de la intervención	49
4.4.	Etapas del proceso de aplicación/intervención.....	49
4.4.1.	Cronograma de trabajo	50
4.4.2.	Imprevistos	51
5.	Exposición de hallazgos	52
5.1.	Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados	75
5.2.	Organización de la información obtenida	76
5.3.	Impacto de la estrategia en la organización	79
6.	Discusión final	81
6.1.	Consecuencias de la aplicación de la estrategia	82
6.2.	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes.....	84
6.3.	Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso.....	86
	Referencias.....	88

Índice de figuras

Figura 1	
Ciclo vicioso de la empresa familiar.....	15
Figura 2	
Matriz de marco lógico	21
Figura 3	
Mapa de problemática.....	22
Figura 4	
Diagrama de Ishikawa.....	23
Figura 5	
Mapa de relaciones	24
Figura 6	
Pertinencia del mercado	31
Figura 7	
Plan de acción de la problemática.....	40
Figura 8	
Definición de indicadores críticos	43
Figura 9	
Cronograma de actividades.....	50
Figura 10	
Proceso de compra de mercancía.....	56
Figura 11	
Proceso de venta	57
Figura 12	
Indicadores financieros al cierre de diciembre 2020	67
Figura 13	
Indicadores financieros al cierre de febrero 2021	71
Figura 14	
Indicadores financieros al cierre de marzo 2021	72
Figura 15	
Indicadores financieros al cierre de octubre 2021	74
Figura 16	
Semáforo de indicadores.....	76

Índice de tablas

Tabla 1	
Comercios con venta al mayoreo en el estado de Jalisco	16
Tabla 2	
Empresas manufactureras en la ZMG	17
Tabla 3	
Número de hoteles en la ZMG	18
Tabla 4	
Número de restaurantes en la ZMG	18
Tabla 5	
Número de restaurantes con un mínimo de 11 empleados en la ZMG	19
Tabla 6	
Clasificación de empresas	37
Tabla 7	
Variación en el volumen de venta trimestral	60
Tabla 8	
Porcentaje de utilidad bruta por cliente al cierre del 4to trimestre 2020	63
Tabla 9	
Porcentaje de utilidad bruta por cliente al cierre del 1er trimestre 2021	65

1. Fundamentación del Trabajo

El proyecto expone la situación actual de la empresa familiar, las causas y motivos que la llevaron a periodos de poca rentabilidad. Así como las estrategias que se realizaron para institucionalizar la organización y garantizar la durabilidad de esta.

1.1. Descripción del Escenario que se Planea Intervenir

La intervención se realiza en una organización familiar. La empresa se dedica a la comercialización de alimentos de origen animal, (cárnicos; carnes frías; lácteos). Siendo los productos cárnicos la principal fuente de ingresos. El inicio de las operaciones data del año 2004 en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, previamente el fundador laboraba por su cuenta como vendedor para una empresa de embutidos.

En la actualidad laboran dos integrantes de la familia en la empresa, el gerente general que es el fundador y su hijo mayor que cuenta con el puesto de gerente operativo, en la operación del día a día, el gerente operativo es el que lleva las riendas de la organización.

La empresa agrupa su mercado en tres rubros:

- I. Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA)
- II. Comedores industriales
- III. Hoteles/Restaurantes de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG)

Siendo los comedores industriales y los hoteles la primera fuente de ingresos.

La empresa cuenta con una estructura organizacional típica (Jones, 2013) en la cual el fundador funge como gerente general, el hijo funge como gerente operativo, por debajo en la estructura organizacional se encuentran las secretarías (3), carniceros (11), ayudantes (2), choferes (4), dando un total de 20 empleados.

De acuerdo con la publicación “*Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa*” del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009), el número de empleados cataloga a la empresa como pequeña.

Los niveles de rotación de colaboradores son bajos, del total de 20 empleados que se encuentran en la organización en estos momentos, 8 de ellos cuentan con más de 10 años en la organización.

El rubro alimenticio del que forma parte la empresa se encuentra en el borde entre informalidad y formalidad, por un lado, se encuentran los clientes formales que cuentan con estructuras organizacionales definidas, por el otro lado se encuentran los proveedores, los cuales en su mayoría no cuentan con estructuras definidas, a grado tal, que las operaciones se realizan al contado y sin documentación o soporte. Esto genera serios problemas de forma en los procesos, los cuales no se encuentran documentados ni examinados, la falta de documentación a su vez genera falta de información para la toma de decisiones, las cuales se han llevan a cabo de forma empírica desde el inicio de las operaciones.

1.2. Descripción de la Problemática Percibida que Justifica la Intervención

En sus inicios de operaciones y durante los primeros 5 años, la empresa contaba con menos de 10 clientes, los cuales se dividían entre hoteles y batallones de la SEDENA.

Al inicio de sus operaciones vendía exclusivamente productos lácteos y embutidos. Ante la necesidad de incrementar sus ingresos la empresa buscó nuevos productos para satisfacer el mercado, dando así inicio a la venta de productos cárnicos.

El mercado reaccionó de buena forma ante el incremento en la variedad de productos ofrecidos por la empresa, generando un crecimiento significativo en la empresa, no solo en términos comerciales sino en el número de colaboradores.

Este crecimiento llevó a la empresa a generar diversos cambios en poco tiempo, como lo fue el punto de venta. El cual se ha reubicado en tres ocasiones, todos estos derivados de la necesidad de un mayor espacio físico. El número de colaboradores también se ha modificado con el plazo del tiempo, en los últimos 5 años, la empresa incrementó el número de colaboradores en 66%. En el año 2015 contaban con 12 colaboradores, en la actualidad cuentan con 20, es decir un incremento de 8 colaboradores.

En términos de ventas, la empresa tuvo un incremento ligeramente superior al 100% en los últimos 5 años, misma que fue medida en número reales antes de inflación, sin realizar análisis de utilidad.

Los puntos anteriores reflejan crecimiento en diversos aspectos de la empresa, los cual de primera instancia podría considerarse de forma positiva, sin embargo, ante la falta de control en los procesos, el impactó en el funcionamiento de la organización ha tenido un impacto importante

en la rentabilidad de la empresa, y en más de una ocasión la ha puesto en serios aprietos de supervivencia.

Otro punto importante es el tema de la liquidez, en un mercado tan competido como es el alimenticio, ofrecer crédito comercial es indispensable para abrirse paso dentro de la industria, el problema radica en que la empresa no cuenta con el conocimiento de su ciclo de conversión de efectivo, por lo cual es constante el solicitar líneas de crédito para poder solventar los pagos a los proveedores.

Adicional a los procesos deficientes, la visión de incrementar las ventas a toda cosa impacta de forma negativa en la empresa, el nulo filtro para investigar y seleccionar a los clientes ha repercutido de forma significativa en la solvencia de la empresa, en el pasado la empresa presencio fraudes y robos, mismos que terminaron por generar un déficit comercial significativo.

La productividad de la empresa se ve comprometida ante la falta de procesos claros y definidos, el crecimiento de la empresa se encuentra únicamente en términos comerciales y de producción, sin embargo, el control y administración de los recursos mantiene la misma estructura de los inicios de operación.

Se considera que en gran medida los problemas de la empresa se originan por falta de visión al largo plazo, la solución de los directivos ante los problemas es el incremento en las ventas, de esta forma consideran se reflejarán de inmediato los beneficios, elijen el mismo camino que en reiteradas ocasiones los ha llevado al mismo punto en el cual se encuentran en estos momentos. Si bien una reestructura en los procesos, orden y control, así como documentación tomarán tiempo para reflejar beneficios, estos pondrán a la empresa en el camino correcto para mejorar la productividad y rentabilidad.

1.3. Validación de las Condiciones del Escenario

- **Identificación del Cliente:** El cliente es el gerente operativo, que es el que lleva actualmente el curso de la empresa, toma todas las decisiones de la empresa de cualquier índole.
- **Sostenibilidad del Proyecto:** La contingencia ocasionada por el virus SARS CoV-2 genera un sentido de urgencia a resolver inmediatamente, se está implementando una estrategia a seguir por lo menos hasta el término del año en curso, seguido de esto se contempla una estrategia que dure por lo menos 3 años, en la cual se vean resultados a corto plazo, así como reflejo de resultados de mediano plazo.
- **Tiempo Requerido:** La intervención considera un año de limitación de problemas y generación de estrategias para generar el cambio, seguido de un periodo de 6 meses de trabajo en la empresa, posterior 6 meses para documentación y control de resultados. En total se considera que la intervención requiere un mínimo de dos años.
- **Disposición al Cambio:** La gerencia de la empresa se acercó previamente a un par de asesores para generar un cambio, por diversas situaciones no se llegó a un acuerdo, los gerentes están conscientes de que se requiere un cambio para corregir el rumbo de la empresa, por lo que están dispuestos a escuchar y efectuar los cambios solicitados por un agente externo, ahora con la contingencia el cambio no solo se volvió optativo, sino que es obligatorio, por el simple hecho que la operación cambió radicalmente, cada decisión que se toma día con día en términos operativos y administrativos consideran la opinión tanto de los dos directivos como la mía fungiendo como asesor.

1.4. Análisis del Contexto y del Entorno de la Organización

1.4.1. Contexto de la Empresa

Se aborda el proceso de intervención en una empresa familiar, actualmente la segunda generación dirige a la organización

La empresa nunca ha recibido capacitaciones externas, por lo cual la forma de trabajo es la misma desde el inicio de operaciones. Los directivos no revisan los estados financieros, mucho menos realizan análisis de indicadores financieros, ante lo cual el volumen de ventas se emplea como el único indicador de éxito.

No se cuenta con políticas comerciales establecidas, como lo son días de pago, días de cobro, volumen de inventarios, entre otras. Esto impacta tanto en cuestiones financiera como en procesos internos, un ejemplo de este descontrol son las compras, las cuales se realizan constantemente de forma urgente, ya que no se tiene establecido mínimos y máximos de almacén.

El creciente volumen de ventas, aunado al poco control de los procesos genera un ambiente de descontrol y de constante sentido de urgencia, al no anticiparse a los requerimientos de los clientes tanto por cuestiones de tiempo, como de flujo, los pedidos se acumulan y la urgencia se incrementa generando procesos incompletos o mal hechos.

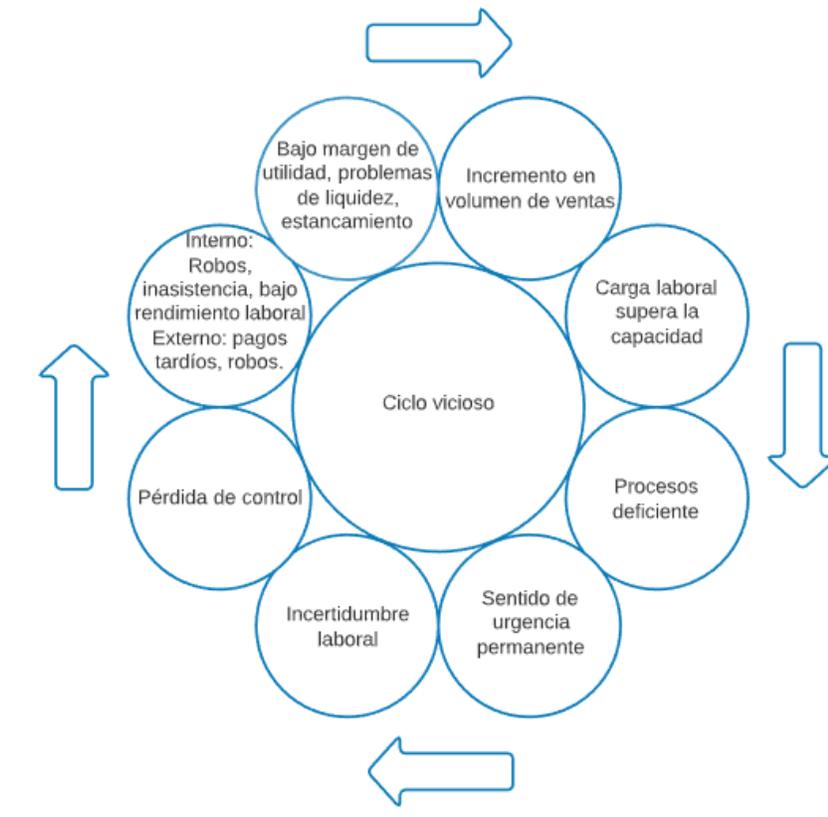
La empresa se encuentra atrapada en su propio círculo vicioso, en el cual los rendimientos son bajos y la liquidez se encuentra limitada constantemente, de modo tal la solución por parte de los directivos para generar un cambio es incrementar el volumen de venta para erradicar dichos malestares, este incremento impacta en saturación de trabajo, la cual aunada a procesos deficientes genera un sentido de incertidumbre y poco control, tanto los colaboradores como los clientes

aprovechan este entorno de urgencia permanente para hacer malas prácticas, por parte de los colaboradores se generan prácticas como robos, inasistencias, rendimiento deficiente, y por parte de los clientes pagos tardíos, e incluso robos. Estos factores a su vez terminan impactando en la utilidad, lo cual regresa a los directivos a la idea de que deben de incrementar las ventas para tener mejores utilidades.

El punto anterior ha sido una constante de los últimos años, sin embargo, la estrategia que se emplea es la misma, el incremento en las ventas. Podemos apreciar lo mencionado en el párrafo anterior en la siguiente figura.

Figura 1

Ciclo vicioso de la empresa familiar



Nota. Elaboración propia

1.4.2. Entorno de la Organización

En este espacio y con apoyo de las herramientas estadísticas que ofrece el gobierno, se delimita tanto la competencia como el mercado meta de la empresa.

Competencia

De acuerdo con cifras del Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG) en el sector de comercio del estado de Jalisco (2020) se contaba con 158 empresas dedicadas a la venta al mayoreo de carnes de res y carne de aves distribuido en municipios de la siguiente manera:

Tabla 1

Comercios con venta al mayoreo en el estado de Jalisco

Municipio	Comercios al por mayor
Amatitán	1
Ameca	1
Cihuatlán	1
El grullo	1
Guadalajara	81
Ixtlahuacán de los membrillos	1
Puerto Vallarta	14
San Miguel el Alto	1
San Pedro Tlaquepaque	19
San Sebastián del Oeste	1
Teocaltiche	1
Tepatitlán	3
Tlajomulco	4
Tonalá	5
Zacoalco	1
Zapopan	22
Zapotiltic	1
Total	158

Nota. Elaboración propia, Fuente: IIEG 2020

Como podemos apreciar, la ZMG alberga la gran mayoría de empresas comercializadoras al por mayor de productos cárnicos, los cuales podemos considerar como competencia directa. Como se comentó previamente, es un mercado bastante competido, en el cual la estrategia predominante es ofrecer precios competitivos.

Mercado Meta

Comedores Industriales:

De acuerdo con cifras del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2019) en la ZMG existen 530 empresas manufactureras con un mínimo de 101 trabajadores. La distribución se conforma de la siguiente manera.

Tabla 2

Empresas manufactureras en la ZMG

ACTIVIDAD	(14039) Guadalajara	(14070) El Salto	(14097) Tlajomulco de Zúñiga	(14098) San Pedro Tlaquepaque	(14101) Tonalá	(14120) Zapopan	TOTAL
(31 - 33) Industrias manufactureras	186	50	71	60	03	160	530

Nota. Elaboración propia, Fuente: DENUE 2019

Estas empresas son consideradas clientes potenciales. Para que la empresa ofrezca los servicios a un comedor industrial, se solicita un mínimo de clientes por turno para que pueda considerarse atractivo. El mínimo del personal requerido por empresa para que resulte interesante es de 100 – 150 trabajadores, dependiendo del menú del comedor industrial.

Hoteles y Restaurantes:

De acuerdo con datos de la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco (2018), en la ZMG existían al cierre del año 2017 un total de 419 hoteles distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 3

Número de hoteles en la ZMG

Municipio	Total	# Hoteles por estrellas					
		Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Una	Sin categoría
EL SALTO	4	0	3	1	0	0	0
GUADALAJARA	289	30	77	51	89	20	22
TLAJOMULCO DE ZÚÑIGA	8	1	1	2	0	0	4
TONALÁ	12	1	0	8	3	0	0
ZAPOPAN	106	14	51	35	3	2	1
Total Hoteles	419	46	132	97	95	22	27

Nota. Elaboración propia, Fuente: SECTUR 2018

No se puede considerar mercado meta a los 419 hoteles que conforman parte de la ZMG, ya que el mercado que atacan es tan diverso que no se puede tener una cifra correcta de cuantos hoteles ofrecen servicios orientados a paquetes de todo incluido.

Con respecto a los restaurantes, en la ZMG existe un total de 25,069 restaurantes (DENUE, 2019)

Tabla 4

Número de restaurantes en la ZMG

ACTIVIDAD	(14039) Guadalajara	(14070) El Salto	(14097) Tlajomulco de Zúñiga	(14098) San Pedro Tlaquepaque	(14101) Tonalá	(14120) Zapopan	TOTAL
(7225) Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas	11,109	656	1,954	2,928	1,960	6,462	25,069

Nota. Elaboración propia, Fuente: DENUE 2019

De los 25,069 restaurantes solo 4.9% emplean a más de 11 trabajadores (DENUE, 2019), la siguiente tabla muestra la distribución.

Tabla 5

Número de restaurantes con un mínimo de 11 empleados en la ZMG

Restaurantes con un mínimo de 11 trabajadores

ACTIVIDAD	(14039) Guadalajara	(14070) El Salto	(14097) Tajomulco de Zúñiga	(14098) San Pedro Tlaquepaque	(14101) Tonalá	(14120) Zapopan	TOTAL
(7225) Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas	581	06	68	87	32	473	1,247

Nota. Elaboración propia, Fuente: DENUE 2019

Los clientes potenciales en realidad se encuentran dentro de los 1,247, si bien es cierto que el consumo no es dependiente exclusivo de la cantidad de trabajadores que laboren para un restaurante, podemos inferir que, a mayor número de empleados, mayor la capacidad de venta, por ende, de consumo. El mercado meta radica dentro de los 419 hoteles, (de los cuales aún quedaría pendiente desglosar cuales cuentan con servicios de alimentos), y los 1.247 restaurantes que se encuentran dentro de la ZMG.

1.5. Análisis Inicial de la Problemática: Primera Hipótesis.

La inercia de formar parte de un mercado informal aunado a una subestimación de la importancia de las estructuras generó en la empresa deficiencias en los procesos, mismos que impiden a la organización conseguir el objetivo primordial que es la institucionalización

Históricamente la empresa ha tenido deficiencias en el orden y control de los procesos, sin embargo, los problemas se agudizaron una vez que el volumen de ventas se incrementó, resultando en una situación operativa insostenible.

Ha sido tal el descontrol operativo, que se han suscitado pleitos entre los mismos colaboradores, esto derivado de un clima laboral estresante, ante estas cuestiones, se tuvo que recurrir al recorte de personal poco comprometido con los intereses de la empresa para sacar adelante la situación en la que se encontraba la empresa, disminuyendo los problemas operativos de forma momentánea.

Las problemáticas que se han suscitado a lo largo de la historia se han intentado resolver con la máxima de mayores ventas mayor ingresos, por ende, solución a los problemas, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, estos intentos solo han agravado los problemas.

La falta de liquidez ocasionada por un manejo deficiente de los recursos, así como la necesidad de ofrecer crédito comercial a los clientes, ha llevado a la empresa en más de una ocasión a disponer de créditos bancarios con fin de mantener la operación, impactando de forma importante en el margen de utilidad de la empresa.

La falta de estructura en todos los aspectos de la organización impide que la empresa se consolide, la productividad y, por ende, rentabilidad de la empresa, se encuentran condicionadas a la reestructuración de la organización, la empresa se encuentra en el momento exacto de dar el paso a la institucionalización.

1.5.1. Matriz de Marco Lógico del Problema

Figura 2

Matriz de marco lógico

Objetivos	Indicadores	M. Verificación	Hipótesis
Fin: Se mantendrán los mismos procedimientos que generaron un cambio, con el fin que la empresa sea autosustentable en términos administrativos y financieros	Indicadores financieros aplicados una vez que la asesoría haya terminado y la empresa mantenga los buenos resultados	Comprar los indicadores en los siguientes ejercicios, analizando en donde se encuentran mejoras y en donde se debe de replantear la estrategia	Una vez logrado el objetivo de mejorar el rendimiento de las utilidades, la empresa podrá enfocarse en mejorar otros aspectos de la misma, incluyendo mayores beneficios para los colaboradores
Propósito: Mejorar el margen de utilidad de la empresa	Estado de resultados y Balance General	Comparativo anual entre el rendimiento de ejercicios anteriores y el ejercicio actual	Para lograr el resultado deseado dentro de la empresa, los gerentes deben de implementar las medidas y estrategias generadas a partir de la base de datos generada en un inicio del proyecto.
Componente: Llevar acabo el análisis de los datos previamente recolectados, estos nos darán cuenta de las áreas de mejora que se planean atacar con la implementación de una estrategia diferente.	Cantidad de estrategias y actividades que se planeen aplicar para lograr un cambio	Al término de cada periodo se debe de encontrar mejoría en los indicadores de eficiencia de operación, capacidad de pago, indicadores de deuda así como el método dupont. Estos indicadores se compararían con meses anteriores	Los indicadores de eficiencia de operación (Rotación de inventarios, periodo promedio de cobro, rotación de cuentas por cobrar, rotación de activos) ofrecen resultados inmediatos, por lo que serían los primeros en analizar su mejoría para corroborar que la estrategia funcione.
Actividades: Implementar el uso de plantillas de excel en donde se lleve el registro tanto de ingresos como de egresos de manera mensual	Conteo de la cantidad de movimientos que se realicen en el periodo establecido	Se cuadrará los importes de ingresos y egresos con los movimientos iniciales y finales tanto de activos como pasivos para comprobar que se haya realizado con éxito la captura de los datos	Si se tienen la información correcta de los movimientos, se podrá realizar un análisis confiable.

Nota. Elaboración propia

1.5.2. Mapa de Problemática

Figura 3

Mapa de problemática

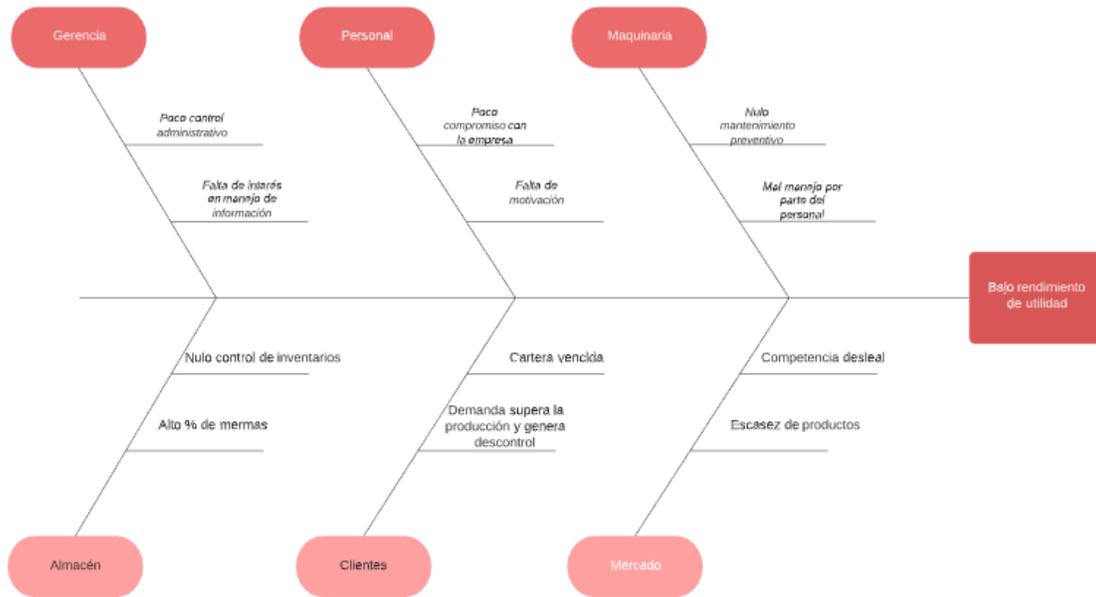
Administración	No se tiene definidos metas ni estrategias a corto y mediano plazo.		No se cuenta con política de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. No se toman medidas en caso de que clientes se atrasen en pagos
Comercialización	El precio de venta depende de las negociaciones con el cliente, no se toman en cuenta los costos fijos, variables ni la utilidad. Si el mercado baja sus precios, la empresa los iguala sin realizar un análisis previo		La estrategia de ventas se mide por un importe de venta. Comercialmente hablando se busca vender "\$X" mensual, sin importar si algunos productos y/o clientes tienen bajo margen de utilidad.
Producción	La demanda es variable, ya sea la demanda sobrepasa la producción o queda muy por debajo de la producción. Esto genera problemas para poder garantizar un estado óptimo de producción, ya que el control y los estándares no son los idóneos.		La merma es común en el material que no se utilizó para la producción. El excedente de trabajo lleva al área de producción a trabajar a marchas forzadas lo que genera ineficiencia en los procesos.
Finanzas	El ingreso es variable de acuerdo a cada cliente, los costos no son idóneos debido a mermas en la producción, lo que lleva a un margen unitario por debajo del esperado.		El apalancamiento con crédito bancario se utiliza para darle liquidez a la empresa. Esto debido a deficiencias en el ciclo de conversión de efectivo. La empresa está solventando el crédito otorgado a los clientes con créditos bancarios.

Nota. Elaboración propia

1.5.3. Diagrama Causa-efecto o Diagrama de Ishikawa

Figura 4

Diagrama de Ishikawa

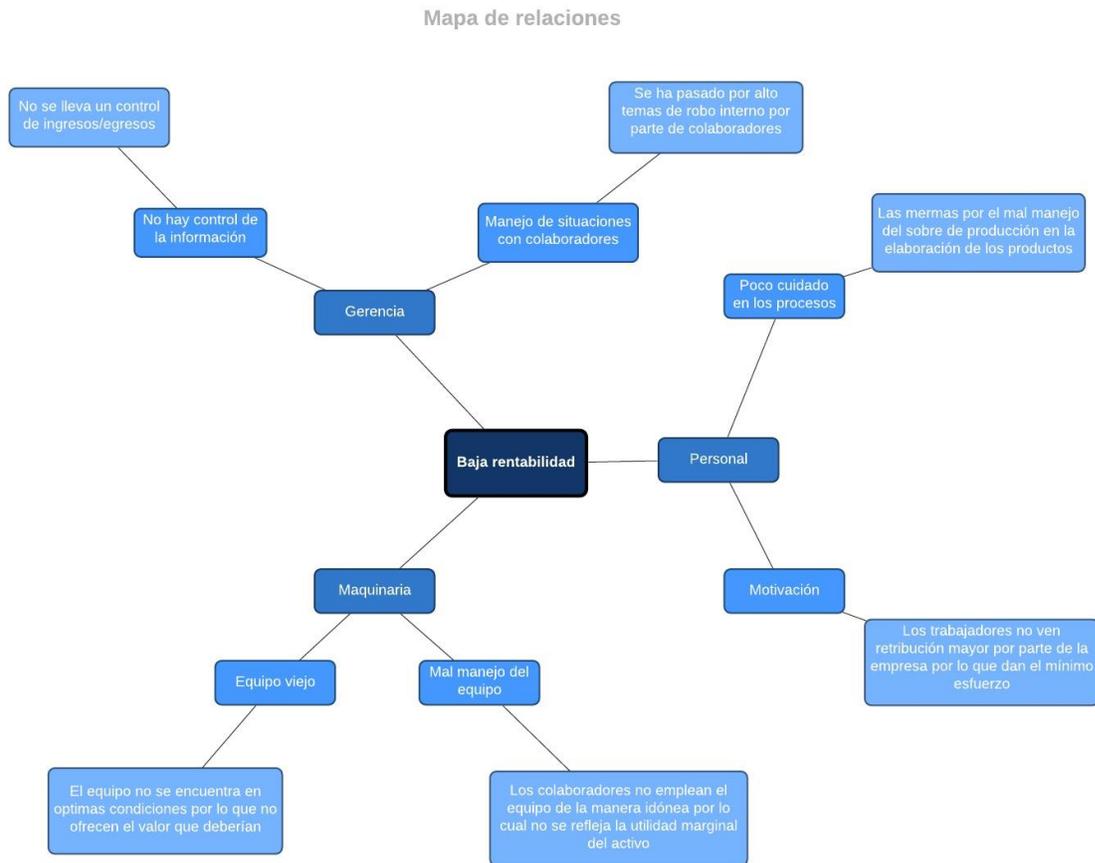


Nota. Elaboración propia

1.5.4. Mapas de Relaciones

Figura 5

Mapa de relaciones



Nota. Elaboración propia

1.6. Objetivos de la Intervención

El primer objetivo de la intervención es implementar estrategias de reestructuración, con apoyo de los directivos se plantea un cambio en los procesos internos, los cuales deben de ser documentados, supervisados y corregidos en tiempo y forma.

El segundo objetivo es la institucionalización, partiendo de la documentación de actividades y procesos, así como de la capacitación del personal e implementación de sistemas de recursos empresariales con la finalidad de generar mayor eficiencia en los procesos y recursos de la empresa mejorando así la rentabilidad de esta.

Consideramos a la institucionalización como la instauración de mecanismos que permitan a la organización estandarizar sus procesos.

El tercer objetivo es conciliar los mercados en los que se encuentra la organización, el formal e informal, de modo tal que la empresa pueda operar en ambos exprimiendo al máximo los beneficios de cada uno.

1.7. Delimitaciones y Área Funcional a Intervenir

Al tener un enfoque integral, se realizará la intervención en todas las áreas de la empresa, partiendo de lo general a lo particular, desde el registro detallado de las actividades, hasta el control del organigrama en torno a limitación de tareas y responsabilidades de los colaboradores.

La primera etapa consta del análisis de la problemática, así como la identificación del estado actual de la compañía. Así como la definición de las estrategias a implementar, el cronograma de actividades y la documentación de procesos.

La segunda etapa de la intervención consta del acercamiento con directivos de la empresa, con la finalidad de contar con su apoyo para llevar a cabo el proceso de reestructuración, este proceso requiere de la participación de todas las áreas de la empresa.

La tercera y última etapa consta de la validación de resultados y ajustes en la estrategia en caso de ser necesario. El objetivo de esta última etapa es que la reestructuración llevada a cabo continúe después de la intervención.

1.8. Justificación y Pertinencia del Trabajo

En la actualidad la empresa cuenta con problemas de orden y control, la falta de estructuras y lineamientos perjudica el accionar de la empresa, el crecimiento en años anteriores se ha visto perjudicado por estas mismas problemáticas. Los directivos se encuentran en un momento de desesperación al considerar que se han llevado a cabo diversas estrategias para corregir el rumbo, sin embargo, consideran no haber logrado los objetivos.

La empresa requiere de diversos ajustes para mejorar las finanzas, los cuales parten de un mismo principio que debe permear en la institución, el cual es el orden y control. Ya que sin estos no se podrá cumplir los objetivos de manera regular.

Adicional a los problemas internos de la organización, la empresa se encuentra en un punto medio entre dos mercados, el formal e informal, los directivos de la empresa esperan que la intervención pueda aminorar el impacto negativo de ambos mercados, así como resaltar los positivos.

Consideramos que la intervención tiene un objetivo doble, tanto el generar un cambio en la empresa familiar, como en el desenvolverse como profesionista y estudiante de una maestría en administración de negocios ante un problema bastante común en las empresas.

De manera personal considero esta intervención como un ejercicio en el cual puedo aplicar los conocimientos aprendidos en el transcurso de la maestría, una situación real que reúne diversos elementos que deben ser atacados desde diversas ópticas, el resultado de estas decisiones tendrán un impacto tanto en la empresa como en las personas que laboran en la organización, por lo cual debo esforzarme al máximo para conseguir los resultados esperados generando un cambio que impacte de forma positiva y duradera.

2. Marco Conceptual o de Referencia

2.1. Marco Problemático

¿Puede una empresa ser rentable y a la vez tener deficiencia en su proceso administrativo (planeación, organización, administración y control)? En caso de ser rentable, se presenta otras preguntas como, ¿Cuánto tiempo se puede mantener de esa manera?, ¿Son más susceptibles al fracaso ante un mercado en recesión?, nos planteamos estas preguntas para determinar la importancia de realizar un cambio estratégico en el modelo de la empresa, las respuestas a estas preguntas las vive la empresa a intervenir día con día, consideramos que la problemática de la empresa radica en una falta de institucionalización de los procesos, mismos que planteamos estructurar.

Al realizar los problemas de la organización desde el marco lógico, aunado al CMI, nos percatamos que los problemas de la organización correspondían a temas de procesos y administración, la falta de procesos documentados y el poco o nulo análisis de los indicadores existentes resultaban en un descontrol total de la organización. Es por esto por lo que se emplea el CMI como la herramienta para generar un cambio en los diversos niveles de la organización.

Se analizó la problemática de la organización desde cuatro perspectivas, las cuales son: recursos humanos, procesos internos, mercado y financiera.

La Problemática Analizada desde la Percepción de RRHH:

- Falta de definición de perfiles y puestos, los objetivos particulares de cada puesto no son explícitos, la estructura organizacional no brinda información referente a las tareas y responsabilidades del personal

- Nula capacitación, no se invierte en capacitación y aprendizaje del personal, las habilidades aprendidas son adquiridas por experiencia mas no por capacitación directa
- Evaluación, no se cuenta con objetivos particulares por puestos, por lo cual no se califica el rendimiento de los colaboradores, de modo que no existe corrección ni incentivos.

Problemática Analizada desde la Percepción de Procesos Internos:

- No se cuenta con procesos documentados, la falta de dichos procesos impide la estandarización, afectando en calidad, tiempo y costo de los productos. Nota: se deberá poner especial atención a entradas, conservación y salidas de mercancía.
- No se cuenta con un organigrama funcional, con perfiles claros, así como funciones de puestos y planes de trabajo.
- Incumplimiento de normas, políticas y reglamentos, esta es quizá una de las problemáticas que ocurren con mayor frecuencia, el incumplimiento de las normas, así como la poca claridad de las mismas, generan poco orden dentro del accionar de la empresa, se ha intentado previamente incrementar el nivel de exigencia de dichas normas, sin embargo la empresa no termina por cumplir dichas reglas de forma concreta, un caso que ejemplifica el nulo control de normas es el elevado número de inasistencias mensuales, los colaboradores faltan sin permiso de forma regular, por lo cual los objetivos diarios terminan por incumplirse en tiempo y forma.

Problemática Analizada desde la Percepción del Mercado:

- La fidelidad de los clientes es con la persona no con la empresa, los clientes mantienen una relación estrecha con los gerentes, lo cual pone en riesgo los ingresos de la empresa si algún día llegaran a faltar los directivos

Problemática Analizada desde la Percepción de Finanzas:

- El apalancamiento de la empresa está siendo aplicado para dar liquidez a la empresa ocasionado de un ciclo de conversión de efectivo negativo. Esto impacta de forma directa en el margen de utilidad al incrementar el costo financiero.
- Poco control de la facturación, principalmente en los egresos lo que impacta de forma fiscal. No se solicita factura de todos los egresos realizados incluyendo renta, ocasionalmente gasolina, compra de materia prima a diversos proveedores.
- Estrategia fiscal, al estar en medio de dos mercados diferentes (formal e informal), se debe de contar con mayor cuidado de no incurrir en problemas con el fisco por diferencial entre los egresos reales y los egresos que se pueden comprobar por falta de facturas.

Analizamos los problemas desde cuatro áreas para tener una perspectiva integral, la cual nos permite generar estrategias que impacten diversos rubros de la organización, mismos que se espera generen los cambios necesarios para garantizar una organización productiva, rentable y que permanezca en el tiempo.

En un mercado tan competido como lo es la comercialización de alimentos en la ZMG, la excelencia en los procesos se transforma en una herramienta vital para la generación de valor. La informalidad es la esencia per se de este mercado, la empresa se encuentra en el centro de dos corrientes, la informal de los proveedores de alimentos frescos, y la formalidad de los clientes posicionados, como se explica en el siguiente diagrama de Venn.

Figura 6

Pertenencia del mercado



Nota. Elaboración propia

Se busca generar una estrategia que permita conciliar ambos mercados y a la vez generar el mayor rendimiento posible.

Análisis de viabilidad de la intervención a futuro.

La necesidad de implementar una reestructura en los procesos, aunado a la complicada situación en el mercado ocasionada por el virus SARS-COV-2 ha generado un sentido de urgencia en los directivos de la empresa, los cuales cuentan con disposición al cambio.

Se proyecta una reestructura desde la raíz, con objetivos a corto, mediano y largo plazo, la intervención tiene cabida principalmente en el corto plazo y con el objetivo de dejar los cimientos para un cambio a mediano y largo plazo.

2.2. Estado de la Cuestión

El objetivo de este apartado es presentar una serie de artículos realizados por diversos autores sobre los proyectos de intervención en las pequeñas y medianas empresas, con especial énfasis en el sector alimenticio de la zona occidente de México. El análisis busca complementar la intervención con la experiencia de ejercicios pasados, así como, diversas perspectivas.

Palabras clave: Institucionalización, procesos, control, orden, cuadro de mando integral, organización, cambio, estrategia, reestructuración.

Perspectivas clave a intervenir:

1. RRHH
2. Procesos internos
3. Mercado
4. Finanzas

El enfoque principal es la necesidad de generar un cambio en la organización, dicho cambio requiere del esfuerzo de las diversas áreas de la compañía, puesto que, será un cambio en la cultura organizacional de la empresa. El éxito de la reestructura de la compañía radica en la capacidad de flexibilidad y cambio que tanto directivos como colaboradores logren adquirir. Tal como lo menciona John Kotter en su publicación “¿Por qué fracasan los intentos de transformación?” (2011) es fundamental externar la necesidad del cambio con los colaboradores.

Kotter menciona 8 puntos para no fracasar en el cambio, los cuales aterrizamos a la organización.

- I. **Establecer un Sentido de Urgencia**, en numerosas ocasiones los directivos de la empresa han considerado diversas estrategias para mejorar la productividad de la empresa, sin embargo, los esfuerzos terminan por alinearse estrictamente con las ventas. Uno de los objetivos de la intervención es resaltar la necesidad de corregir los problemas de control urgentemente, de modo tal que se genere un cambio duradero.
- II. **Formar una Coalición Conductora Poderosa**, en este caso la coalición conductora sería a través del director de operaciones, el cual toma las decisiones y tiene el poder de realizar cambios.
- III. **Crear una Visión**, consideramos fundamental este punto para lograr los objetivos de la intervención, al compartir un horizonte de intervención, así como metas claras de los resultados esperados, se espera que los directivos se sumen al proyecto. En el caso puntual del proyecto, dicha visión estaría enfocada en alcanzar los resultados de productividad esperados en las diferentes etapas del proceso.
- IV. **Comunicar la Visión**, considerar la inclusión de todo el personal, externando los objetivos, así como el proceso, el éxito de la reestructura solo se logrará sumando a todos los integrantes al movimiento.
- V. **Facultar a Otros para que Actúen de Acuerdo con la Visión**, los cambios requieren de la participación de todos los colaboradores, sin embargo, buscaremos el apoyo de los líderes dentro de los colaboradores para que ayuden e involucren a todos en el proceso.
- VI. **Planificar y Crear Triunfos a Corto Plazo**, el proceso de reestructura es lento y arduo, es común caer en la desesperación por conseguir resultados inmediatos, buscamos trazar

metas en diversos procesos, de esta manera se lograron triunfos en corto plazo, de esta manera tendremos motivado al personal.

VII. **Consolidar los Procesos y Crear aún más Cambio**, es importante culminar la reestructura hasta el último paso, de esta manera lograremos cerrar un objetivo antes de iniciar nuevos. El cambio es parte del crecimiento, a medida que se vayan consiguiendo resultados saldrán a la luz nuevos objetivos, se trabajará para cerrar los objetivos que se establecieron inicialmente de modo que no se pierda el control.

VIII. **Institucionalizar los Nuevos Enfoques**, el objetivo final de la intervención tiene como bandera la institucionalización, es la parte fundamental del proyecto, se busca que esta reestructura culmine con dicho objetivo, de modo tal que los siguientes proyectos y objetivos de la empresa se logren bajo la premisa de la institucionalización.

Como podemos apreciar, el éxito del cambio de acuerdo con Kotter radica en la participación de los colaboradores. Primero externando la necesidad de cambiar, compartir con los empleados la visión y alcances de la reestructura, y como ellos mismos se verán beneficiados por los cambios disminuye la aversión al cambio, es importante contar con jugadores clave, los cuales secunden el cambio y a la vez permeen a sus compañeros disposición al cambio, el autor menciona la importancia de comprender el horizonte del cambio, el cual, es generalmente un proceso a largo plazo.

2.3. Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados

Cambio en las organizaciones, la tercera ley de Newton establece que por cada acción existe una reacción igual y opuesta. A lo largo del proceso de reestructura de una organización nos encontramos con diversos casos de colaboradores que pondrán empeño y ejercerán presión para dar marcha atrás a cualquier proceso de cambio, Gareth Jones señala en su libro “Teoría

organizacional, diseño y cambio” (2013) la comunicación con los colaboradores como herramienta de cambio. A la vez señala la importancia de contar con un periodo delimitado de intervención.

Jones señala que el cambio paulatino y progresivo impactará de forma positiva en los colaboradores, estableciendo diálogo y objetivos claros aumenta la probabilidad de que los colaboradores se involucren en los procesos de cambio, participen y propongan nuevos alcances. Podemos esperar reacciones por parte de los colaboradores, la aversión al cambio puede aminorar cuando se les incluye en el proceso, es importante explicar los pasos y tiempos que tomará la reestructura, de esta manera lograremos aminorar el impacto.

Cabe señalar que este proceso toma tiempo, las bases de la intervención deben de quedar firmes de lo contrario el cambio no será duradero, los procesos de cambio toman tiempo y no se pueden apresurar, por lo cual es importante tener comunicación con los colaboradores y directivos, que comprendan los alcances y horizontes de la intervención.

2.4. Herramientas Tecnológicas o de Innovación Consideradas en el Trabajo

Se considera el Cuadro de Mando Integral (CMI) como la herramienta a emplear, ya que se considera esta puede aportar una visión integral de la organización, partiendo de lo general a lo particular. (Fernández, 2001)

El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil que nos puede apoyar en el corto y largo plazo, al ser una herramienta que mide indicadores financieros como no financieros, otorga un enfoque integral de la organización.

Esta herramienta que data del año 1992, presentado por la revista Harvard Business Review, definía al Cuadro de Mando Integral como “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” (Dávila, 1999).

El autor considera que la visión integral es lo que hace la diferencia de la herramienta, ya que, considera que dirigir una organización empleando únicamente indicadores financieros implicaría dirigir en el pasado, analizando resultados históricos y no las causas de estos.

Por lo cual el análisis realizado desde cuatro perspectivas (Aprendizaje y crecimiento; Perspectiva interna; Perspectiva del cliente; Perspectiva financiera) resulta beneficio para los directivos, ya que se puede emplear el CMI como una herramienta de aprendizaje del negocio, al comparar planes y resultados de las diversas áreas, los directivos tienen conocimiento de la situación de la organización en las distintas áreas.

Consideramos que la documentación y seguimiento de los indicadores establecidos tracen una línea de acción, la cual marque la pauta del accionar y la documentación de los procesos, con lo cual se cumpla con el objetivo de institucionalización.

3. Análisis de la Problemática

En México en el año 2018 las microempresas representaron el 97.3% de la participación del mercado, mientras que las Pymes obtuvieron el 2.7%, esto de acuerdo con las cifras de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad realizada por INEGI (2019), estas empresas son el motor de la economía en México generando el 72% de los empleos en el país (República, 2020) generando aportaciones del 52% del PIB.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional del Emprendedor en su convocatoria para participar en el premio nacional del emprendedor (2016), la clasificación de las empresas por número de colaboradores y ventas anuales es la siguiente:

Tabla 6

Clasificación de empresas

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (MDP)
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	

Nota. Elaboración propia, Fuente: Instituto Nacional Emprendedor

Los datos que nos ofrece INEGI nos dan una idea de la importancia que tienen las MiPymes en la economía del país, sin embargo, al recabar más información sobre estas, encontramos datos poco alentadores para las empresas que generan la mayor cantidad de empleos en el país.

La esperanza de vida media de las empresas en el país es inferior a los 8 años (INEGI, 2016), Jalisco no es la excepción de acuerdo con el censo la esperanza de vida de los negocios en el estado es de 8 años, siendo Tonalá el municipio con la mayor esperanza con 8.2 años de vida y Tlaquepaque el menor 7.5 años de vida.

La información por sector en el estado de Jalisco fue la siguiente, las manufactureras cuentan con el porcentaje de esperanza de vida más alto (9.9 años), mientras que el comercio cuenta con el porcentaje más bajo (6 años)

Resulta preocupante pensar que el 72% de los empleos en el país los ofrecen empresas que estadísticamente están destinadas a cerrar en no más de 10 años en promedio. Ante tal panorama aparecen las siguientes preguntas ¿Por qué las empresas mexicanas no trascienden? ¿Qué se requiere para superar el promedio de esperanza de vida en las empresas? ¿Ante que problemáticas se enfrentan los empresarios que les impide trascender?

La empresa objeto de la intervención superó la barrera de los 8 años promedio de existencia en el estado de Jalisco, sin embargo, a pesar de sus casi 20 años laborando no logra consolidarse.

INEGI presentó un resumen de los resultados de la “Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) (2018) en el cual resaltaban las diversas prácticas que afectan a las empresas mexicanas.

A continuación, se presenta un desglose del informe de los aspectos que consideramos impactan en el rendimiento de las empresas mexicanas.

- **Capacitación**, en el 2017 solo el 15.3% de las MiPymes capacitó a sus colaboradores
- **Monitoreo de Indicadores**, 28.2% monitorea de 3 a 5 indicadores, 8.8% monitorea 10 o más indicadores, mientras que el 63% no monitorea indicadores

- **Apalancamiento**, en el año 2018 7 de cada 10 empresas no aceptarían financiamiento considerando que son caros o no son sujetos de crédito. El resto considera que no lo necesita

Consideramos que los puntos se pueden aglomerar en falta de planeación e institucionalización, la capacitación no es vista como necesaria para incrementar el valor ofrecido, no se analizan los indicadores de modo tal que no se tiene certeza del estado de la empresa, la falta de apalancamiento impide crecer al igual que la cadena de valor que impide ofrecer precios competitivos.

En resumen, la problemática de la empresa afecta a múltiples organizaciones en el país, la informalidad y falta de procesos no solo impiden el crecimiento de las organizaciones, sino que también representan una amenaza constante de supervivencia.

3.1. Definición de la Metodología del Análisis de la Problemática

La situación actual de la empresa requiere de una planeación estratégica que contemple todas las áreas de la organización. Por lo cual se consideró que el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede satisfacer las necesidades.

Los objetivos estratégicos de cada área se abordan de forma individual, vistos desde una perspectiva general.

Figura 7

Plan de acción de la problemática



Nota. Elaboración propia

3.2. Metas de Información

Las metas de información se dividen en cuatro áreas de acuerdo con la herramienta implementada en la intervención.

- Capacitación y aprendizaje
- Procesos internos
- Mercado
- Finanzas

La capacitación y aprendizaje comprende objetivos como capacitación, análisis de factibilidad para la implementación de un ERP (*Enterprise Resource Planning*), desarrollo organizacional, se espera medir la estrategia de la mano de los procesos internos, implementando ERP, capacitando

al personal para el empleo correcto del mismo, y culminé por generar reportes periódicos de la actividad de la empresa

El enfoque principal de los procesos internos es el orden y el control, partiendo de la implementación de normas, políticas y reglamentos, así como de procesos documentados, la información recabada de esta área es cualitativa, el éxito de esta estrategia dependerá de la ejecución y evaluación periódica de los procesos.

En el tema de mercado se busca implementar una estrategia comercial, la cual nos permita estandarizar servicio y calidad, por ende, impacte en una experiencia positiva para el consumidor, dicha estrategia podrá ser medida por reincidencia de compra, así como de un incremento en la variedad de los productos que los clientes consumen a la empresa.

Los resultados del área financiera son cuantitativos, lo que facilita el análisis de información de los resultados esperados, se emplearán diversos indicadores, los cuales se medirán de forma periódica para constatar la eficiencia de la estrategia, englobados en 3 rubros principales, liquidez, apalancamiento, eficiencia operativa.

3.3. Identificación, Descripción y Cuantificación de Métricas Iniciales.

Con apoyo de la herramienta del Cuadro de Mando Integral se plantearon los siguientes indicadores, los cuales informarán el resultado de la estrategia implementada.

I. Capacitación y Aprendizaje

- a. Calendario capacitación y evaluación
- b. Análisis de factibilidad para la implementación de un ERP

II. Procesos Internos

- a. Documentación periódica de inventarios
- b. Descripción de roles de trabajo
- c. Calendario de trabajo y tareas, así como fechas de entrega.

III. Mercado

- a. Porcentaje de reincidencia de compra mensual
- b. Margen de utilidad por cliente y en general

IV. Finanzas

- a. Se plantea el uso de múltiples indicadores, englobados en tres rubros
 - i. Indicadores de eficiencia de operación
 - ii. Indicadores de capacidad de pago (liquidez)
 - iii. Indicadores de deuda

3.4. Análisis: Correlación e Interpretación de la Información Obtenida.

Figura 8

Definición de indicadores críticos

Rubro	Objetivos	Importancia
Capacitación y aprendizaje	Capacitación y evaluación	Media
	Análisis de factibilidad para la implementación de un ERP	Crítica
Procesos internos	Documentación inventarios	Crítica
	Descripción roles de trabajo	Media
	Calendario de trabajos y tareas	Alta
Mercado	Porcentaje de reincidencia de compra	Media
	Comparativa de venta por periodo y por cliente	Alta
Finanzas	Indicadores de eficiencia operativa	Crítica
	Indicadores de capacidad de pago	Alta
	Indicadores de deuda	Alta

Nota. Elaboración propia

Si bien todos los indicadores son importantes, se consideró identificar aquellos que requieren seguimiento de manera inmediata, tal es el caso de los indicadores que evalúan la operación de la empresa y la documentación de los inventarios, la historia de la empresa señala que estos rubros son el aspecto vulnerable y una potencial fuga de dinero para la organización.

Los indicadores de alta importancia impactan en la operación diaria, el manejo de las cuentas de financiamiento y deuda y todos aquellos que requieren su control para mantener la operación funcionando.

Por último, los indicadores con una importancia media son aquellos que incrementarían la eficiencia operativa, si bien es importante considerarlos, la situación actual de la empresa requiere la atención inmediata a todo aquello que ponga en riesgo la operación futura.

3.5. Conclusiones: Definición de los Factores Prioritarios a Modificar.

La situación actual de la organización requiere una intervención integral en las diferentes áreas de la empresa, los objetivos están orientados a controlar y ordenar los procesos operativos de la institución.

El arraigo cultural de la organización plantea un reto complejo, la informalidad se encuentra dentro del ADN de la empresa, la cual se ha trasladado desde los directivos hasta los colaboradores, el cambio dentro de la intervención deberá de ser sostenible, es decir, que se mantenga una vez que la intervención haya terminado, por lo cual, es importante que los integrantes de la organización puedan apreciar los beneficios que traerá consigo la intervención, de modo tal que se comprometan con el cambio.

4. Estrategia Metodológica de Intervención.

El proceso de intervención se divide en dos elementos, áreas de la empresa y etapa de intervención, en un proceso de intervención integral como el que llevará a cabo la organización, el orden y control en los procesos y momentos es vital para el éxito de este, la división de etapas y áreas permite mantener el control a lo largo de la intervención.

Partiendo del concepto integral se requerirá del apoyo de los colaboradores de la organización, sin embargo, el proceso de acercamiento será paulatino, se desglosa a continuación el orden de acercamiento con los colaboradores.

- I. **Dirección.** El primer acercamiento se realiza con los gerentes de la organización, los cuales permanecerán a lo largo del proceso de intervención.
- II. **Personal de Producción y Administrativo.** El orden y control forma parte de los objetivos principales de la intervención, los cuales solo se podrán llevar a cabo si se modifican los procesos actuales, parte importante de la estrategia de intervención tiene que ver con el canal de comunicación con los colaboradores, se comunicarán los objetivos y la importancia de generar un cambio, de modo tal que los colaboradores formen parte del movimiento.
- III. **Choferes y Equipo de Reparto.** Los colaboradores de esta área son la cara de la empresa con nuestros clientes, es por esto por lo que se debe de contar con protocolos establecidos al momento de entregar los productos, adicional a esto es importante capacitar a los choferes para que ofrezcan un servicio correcto lo cual beneficie la relación con los clientes

La intervención consta de cuatro etapas:

- I. **Recolección de Información**, se requiere de un diagnóstico inicial el cual esté alineado a la metodología seleccionada, por lo cual se tomará la información necesaria para el análisis de los indicadores previamente seleccionados, de modo tal, que se pueda medir el resultado de la intervención.
- II. **Análisis de la Información**, una vez que se cuente con la información, se llevará a cabo el análisis de esta, de modo tal que se determinen los resultados de las estrategias.
- III. **Implementación de Estrategia**, ya sea para corregir o para mantener la tendencia, la estrategia dependerá del resultado del análisis de información, a lo largo del proyecto la estrategia se irá modificando conforme los resultados se vayan logrando.
- IV. **Control**, una vez que se cuente con los resultados esperados se pondrá en marcha el proceso de control de los procesos, la intervención tiene una duración de dos años, por lo cual una vez que termine la misma, dependerá de los directivos mantener el orden y control del accionar de la empresa.

4.1. Justificación de la Estrategia Metodológica de Intervención

Al inicio de mi proyecto personal la intervención comprendía únicamente el área administrativa/financiera, gracias al enfoque de mi asesor y a la herramienta del cuadro de mando integral (CMI) fue que me percaté de la necesidad de llevar el proceso de intervención más allá de lo que estaba originalmente en mis planes.

Al analizar las perspectivas del CMI me percaté que la organización contaba con deficiencias en cada una de ellas, al segmentar las áreas comprendí que el enfoque de este proyecto

debía comprender las distintas perspectivas de la organización, el área financiera, comercial de procesos e interna de la empresa cuenta con deficiencias que analizadas desde el punto de vista del CMI resultan en descontrol, mismo que impacta en estos momentos a la organización disminuyendo la rentabilidad de esta.

En concreto se considera que la implementación del cuadro de mando integral como metodología principal del proyecto es la correcta porque permite analizar la empresa desde diversas perspectivas, que de otra forma no sería posible, consideramos que la forma de lograr los objetivos proyectados es mediante un proceso integral de la organización.

4.1.1 Consideraciones Costo/Beneficio de la Estrategia

Al ser una intervención en diversas áreas de la organización, el proceso ofrecerá resultados paulatinos, de acuerdo con la segmentación de prioridades de los indicadores es como se darán los resultados, iniciando por aquellos considerados como críticos. El proyecto busca la consolidación de la empresa en la cual todos los integrantes de la organización formarán parte, esto implica dedicar tiempo de los colaboradores a la intervención. El costo del tiempo que se empleará en el proceso, aunado a los diversos materiales que se puedan requerir a lo largo de la intervención tendrá un impacto mínimo en las finanzas de la empresa en comparación de los beneficios que traerá consigo la intervención.

4.2. Herramientas e Instrumentos

Como se comentó previamente, el Cuadro de Mando Integral será la herramienta principal del proyecto, adicional a la visión integral de la organización que pueda ofrecer el CMI también

consta de la definición de factores de éxito, así como de la selección de indicadores con los que se pueda dar seguimiento a las estrategias.

De acuerdo con Federico Gan y Jaume Triginé en su libro “Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones” (2006) la construcción del CMI se realiza de la siguiente manera.

- A. **Determinación de la Dimensión y Ámbitos de Trabajo del CMI.** En este apartado se identifica la organización o área en la cual se aplicará la herramienta
- B. **Identificación de Factores de Éxito.** En este apartado se emplea la perspectiva desde las cuatro áreas, financiera, comercial, procesos y empleados.
- C. **Selección de Indicadores.** Los autores explican la importancia de mantener un CMI completo, pero a la vez sencillo, el cual sea fácil de interpretar por los usuarios, los indicadores deben de ser objetivos, claros, concisos, estratégicos, y sobre todo que no sean mayores a 20 o 25 indicadores.
- D. **Situación de los Indicadores en el CMI.** Es importante que los indicadores tengan relación entre sí, de esta forma los resultados de unos motorizan a los otros.
- E. **Establecimiento de una Política de Incentivos.** Un punto fundamental para incentivar la participación de los colaboradores son los incentivos que pudieran obtener al implementar de forma correcta la herramienta.

En concreto se considera que esta herramienta tan completa tiene un valor importante en la intervención de la organización, ya que analizaremos tanto factores internos como externos, así como de las diversas áreas de la empresa.

4.3. Ámbito de la Intervención

El director de la organización tendrá participación directa de inicio a fin, por lo cual debe de estar de acuerdo con las estrategias implementadas. Al ser un aliado con el poder para la toma de decisiones se espera no contar con restricciones toda vez que el director esté de acuerdo con la estrategia.

Los colaboradores formaran parte de la intervención, se les escuchará y se tomarán en cuenta sus sugerencias para desarrollar de forma óptima las estrategias consideradas para la intervención.

4.4. Etapas del Proceso de Aplicación/Intervención

El proceso de intervención parte de la identificación de la problemática de la organización, se requiere de un conocimiento basto de la situación actual e histórica de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico de la organización, se delimitará la metodología para la intervención, con el apoyo de mi asesor nos decantamos por implementar un Cuadro de Mando Integral, ya que consideramos este podría aportar una estructura sólida durante el proceso.

El CMI nos proporciona los pasos a seguir dentro de la intervención, siendo la recolección de información el primero de estos. La recolección de información preliminar inició en el mes de noviembre de 2020, y durará 6 meses, finalizando en el mes de mayo 2021.

El análisis de la información es el segundo paso, este punto se expondrán los hallazgos obtenidos del primer paso, el análisis se llevará en paralelo a la recolección de información, ya que este tendrá su conclusión en el mes de mayo 2021.

El tercer paso, implementación de estrategia iniciará una vez terminado el segundo paso, y tendrá una duración de 4 meses, finalizando en el mes de septiembre de 2020. A lo largo de estos cuatro meses se llevará de la mano con la organización las distintas estrategias sugeridas para implementar un cambio.

Por último, el cuarto paso, el control y las conclusiones. Este paso es el más importante de la estrategia, ya que este definirá si los cambios funcionaron o fueron una ilusión a lo largo de la intervención, este paso dependerá de la dirección y los colaboradores, así como de la convicción por mantener un cambio real.

Las etapas de este proceso se interponen unas con otras, de forma tal que se tenga flexibilidad para realizar cambios en caso de ser requeridos, la estrategia puede variar al igual que los tiempos de las etapas dependiendo de la ejecución de estas.

4.4.1. Cronograma de Trabajo

Figura 9

Cronograma de actividades figura

Etapa del proceso	2020		2021		
	Primavera	Otoño	Primavera	Verano	Otoño
Delimitación del problema					
Definición de metodología					
Recolección de información					
Análisis de información					
Implementación de estrategias					
Control y conclusiones					

Nota. Elaboración propia

4.4.2. Imprevistos

Al ser la primera intervención de la empresa, se desconoce la apertura que los directivos puedan tener al cambio, aunado a que es una empresa de la familia, se desconoce qué tan dispuestos están a confiar en las estrategias y decisiones que se planteen.

Adicional a lo ya mencionado, el proyecto se realiza en un escenario de incertidumbre global debido a la pandemia ocasionado por el virus SARS COV 2, los gobiernos en todo el mundo han tomado decisiones para disminuir los casos, tales como restricciones de movilidad, cierres parciales de establecimiento, entre otros, la empresa tiene en el sector turístico un importante porcentaje de su venta, por lo cual el impacto de la situación le impacta de manera directa, se desconoce la duración de la pandemia por lo cual la incertidumbre es alta. La flexibilidad en la toma de decisiones y cambio de estrategia es hoy por hoy una virtud importante en las organizaciones, se tiene en cuenta que las estrategias que se decidan implementar pueden tener variaciones e incluso cambios radicales debido a la situación del mercado, con lo cual se espera mantener la operación en marcha.

5. Exposición de Hallazgos

El proceso de intervención de la organización se desarrolló de acuerdo con los objetivos establecidos en el Cuadro de Mando Integral. La participación se llevó a cabo en 4 áreas: Procesos internos, mercado, finanzas y capacitación y aprendizaje. A continuación, se explican las tareas realizadas.

Capacitación y Aprendizaje

En este apartado se encuentra otro indicador crítico para la intervención, el cual es el análisis de factibilidad para la implementación de un ERP.

El primer paso que se llevó a cabo fue definir que procesos requieren apoyo urgente de un ERP, se concluyó que las entradas y salidas de mercancía requerían de forma urgente apoyarse de la tecnología para incrementar el control. Por lo cual, se buscó cotizaciones para un sistema básico que cumpliera con estas funciones, de momento se acotó las funciones del ERP para conseguir un sistema que estuviera dentro del presupuesto de la organización.

La empresa Codetica, especializada en software para organizaciones, realizó una propuesta para la implementación de un sistema que pudiera llevar el control de entradas y salidas de mercancía, por medio de una plataforma digital el usuario ingresa las entradas y se automatizan las salidas con el sistema de facturación, de modo que se cuente con el conocimiento de los inventarios de forma inmediata. Adicional a este el sistema tiene la opción de generar reportes de los movimientos de la organización. El precio cotizado se encuentra dentro de los parámetros de la organización, así como el mantenimiento anual de la plataforma.

El siguiente paso es realizar una conferencia entre la empresa Codetica y la organización, de momento los directivos de la organización se encuentran analizando la posibilidad, sin embargo,

los directivos de la organización consideran que no se encuentran en el momento ideal para implementar un ERP, ya que consideran que se han dado muchos cambios en el transcurso de la intervención y les gustaría esperar para estabilizarse, se intentó convencer de lo contrario, sin embargo, la voluntad de los directivos impidió seguir adelante con este proceso.

En cuanto a la capacitación y evaluación, se trabajó con los colaboradores del área de almacén, se les capacitó en los métodos existentes de inventarios, en específico del inventario por Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS) (Llamas, 2020), ya que este fue considerando el indicado para la organización. Se trabaja con 4 personas, las cuales serán las responsables de garantizar el correcto funcionamiento de los inventarios, entradas de mercancía, salidas de mercancía de la organización.

Con respecto a los colaboradores de áreas administrativas, la evaluación determinó que sus conocimientos del principal software usado en la empresa son limitados, por lo cual se presentó la propuesta para inscribir a los colaboradores en un curso de esta herramienta, se buscaron opción y se consideró la más conveniente el programa de Excel básico en línea que brinda la UDG (2021) el cual consta de 40 horas con la modalidad en línea.

La propuesta se presentó a los colaboradores, los cuales la declinaron ya que no cuentan con las herramientas necesarias para tomar el curso en sus hogares, se platicó con los directivos y se propuso que se dieran las facilidades para que los colaboradores pudieran tomar los cursos en la oficina en un tiempo asignado, la propuesta fue aceptada y se plantea iniciar los cursos en el verano 2021.

Consideramos que a pesar de no haber inscrito aún a los colaboradores en cursos para capacitarlos, se consiguió un cambio importante en la apertura de los directivos, los cuales modificaron su postura con respecto a las capacitaciones, al inicio de la intervención no se

encontraban convencidos ya que consideraban que la empresa no se encontraba en condiciones para invertir en estos momentos, en la actualidad los directivos aseguran estar dispuestos a capacitar a los colaboradores, dando facilidades para que estos puedan desarrollarse de forma personal y grupal. Por lo cual se considera un avance importante en el rubro de capacitación del personal.

En términos generales los objetivos propuestos para la perspectiva de capacitación y aprendizaje no se cumplieron de acuerdo con lo proyectado, ya que no se logró instaurar un ERP ni se logró capacitar a la mayoría de los colaboradores. No obstante, se logró avanzar en las propuestas para que la empresa pueda culminar los objetivos, el proceso se detuvo ya que no se contó con el visto bueno de los directivos para realizar inversiones al cierre del primer semestre del año 2021, ya que consideraron realizar dicha inversión para el segundo semestre del mismo año.

Procesos Internos

En torno al área de procesos internos, el objetivo primordial fue la documentación de procesos e inventarios, así como la descripción de roles de trabajo y asignación de tareas. Para el cumplimiento de los objetivos se llevaron a cabo los siguientes ejercicios:

1. **Documentación de Inventarios:** Debido a las necesidades de la empresa, este indicador se le consideró con sentido de urgencia por el impacto económico que este genera, para poder controlar de forma correcta los inventarios fue necesario medirlos de forma periódica. El área encargada del control de inventario se encontraba descuidada y sin colaboradores asignados, por lo cual con el objetivo de controlar de forma eficiente las recepciones y salidas de mercancía se abrió el puesto “encargado de almacén y equipo de

reparto”. Las tareas principales de dicho puesto se centran en el orden y control de los procesos en el área de almacén y transporte.

Al ser considerado un puesto clave, se contrató a una persona con experiencia comprobada. El cual cuenta con 20 años de experiencia en la industria hotelera fungiendo como encargado de almacén, estuvo en hoteles de 5 estrellas fungiendo como encargado de compras y cuenta con experiencia en manejo de productos perecederos, lo cual es indispensable para el puesto.

Las primeras tareas consistieron en ordenar e inventariar la mercancía existente, el primer ejercicio realizado en el mes de febrero 2021 se contabilizó un total de \$25,000 de producto en mal estado, el cual por las condiciones en las que se encontraba fue desechado, adicional a esto se encontró con productos con más de 1 año de antigüedad en el congelador, así como productos de poca o nula rotación.

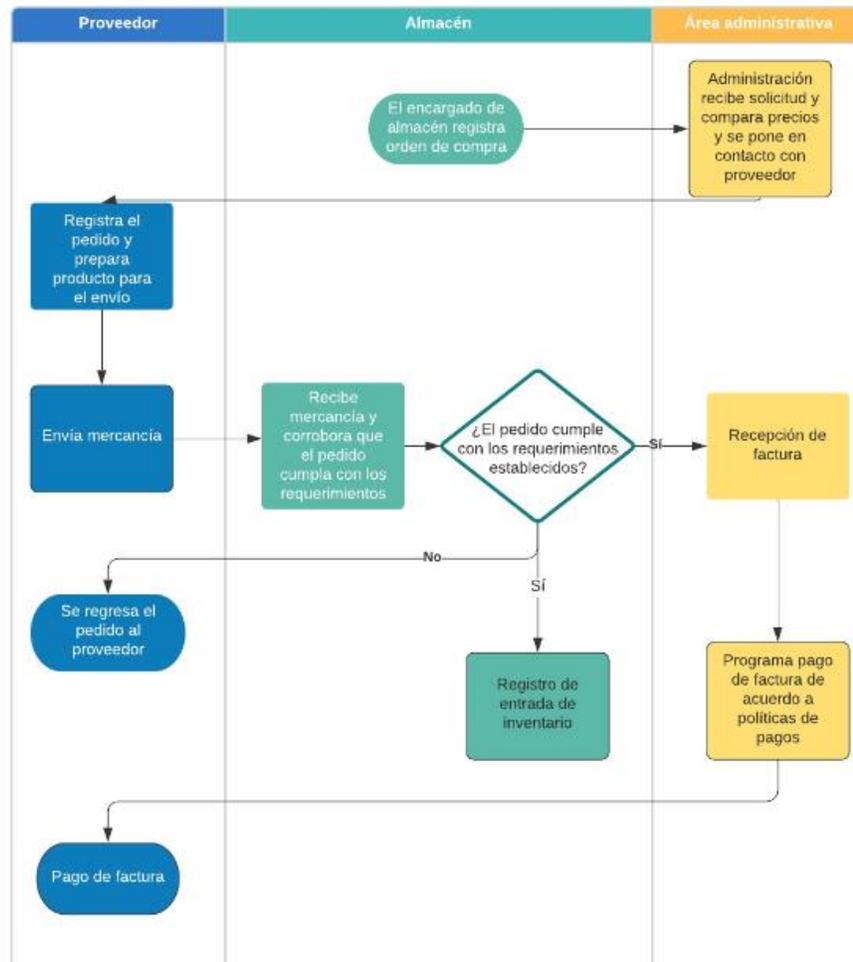
Una vez que los inventarios se encontraron en orden, se establecieron políticas de mínimos y máximos, con las cuales se pretende incrementar la eficiencia de los activos y eliminar pérdidas por productos en mal estado.

Al cierre del mes de abril 2021 la estrategia surtió efecto, los inventarios se realizaron de forma periódica, a la fecha no se ha vuelto a registrar mercancía en mal estado, los inventarios han cumplido las políticas establecidas, tanto las entradas como las salidas han seguido los protocolos establecidos, lo cual ha generado control sobre los inventarios.

2. **Descripción de Roles y Asignación de Tareas:** En este indicador nos percatamos que los colaboradores no tenían conocimiento de los procesos internos de la organización, por lo cual, con apoyo de los directivos, se elaboró un mapa de procesos descriptivos de aquellos procesos con mayores deficiencias, tanto los procesos de venta como compra de mercancía son los que detienen la operación y generan mayor desgaste entre los colaboradores. Por lo cual se generaron los mapas de procesos para dichas funciones.

Figura 10

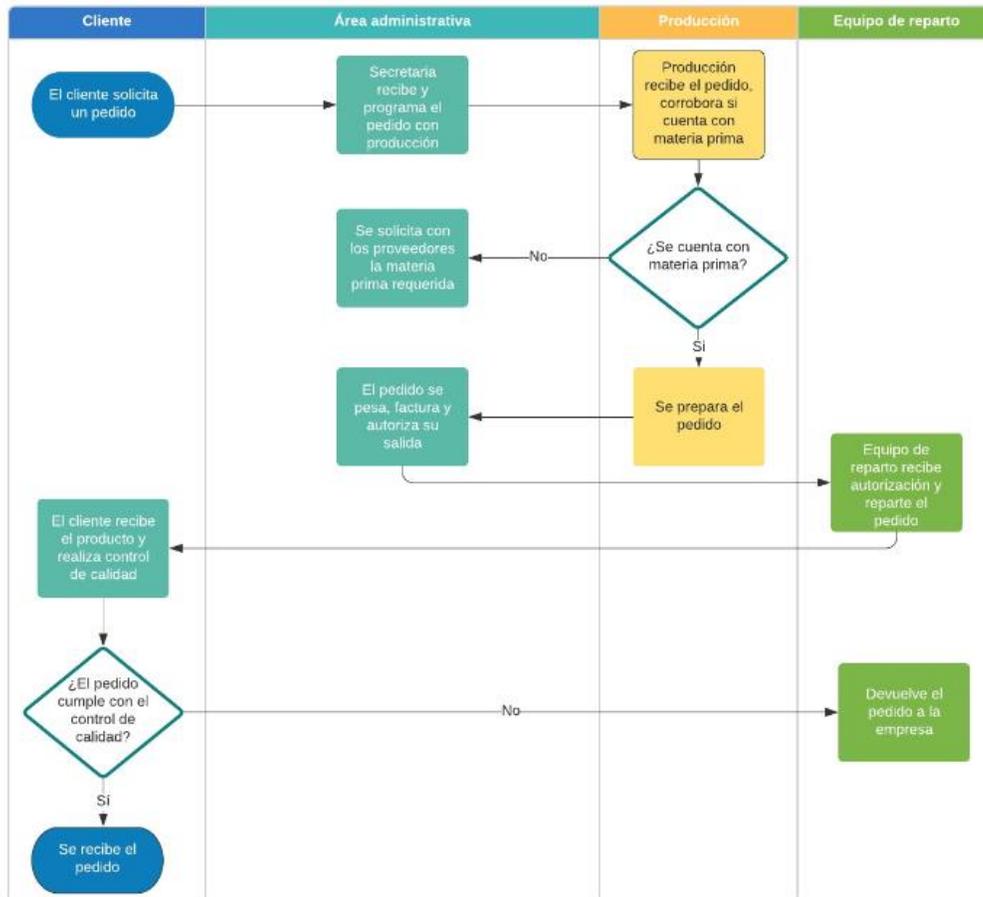
Proceso de compra de mercancía



Nota. Elaboración propia

Figura 11

Proceso de venta



Nota. Elaboración propia

En el mes de febrero 2021 se implementó la descripción de roles, así como de tareas para los colaboradores que se encuentran en las áreas de almacén, administración y equipo de reparto se observaron los siguientes resultados. Se disminuyeron las fallas en el proceso de salida de mercancía y reparto de pedidos, previo a la asignación de roles se cometían en promedio de 6 a 8 errores semanales relacionados a facturación y estado de los pedidos (falta de mercancía, producto

incorrecto), en el mes de febrero se tuvo en promedio 2 fallas semanales de esta índole, los cuales se atribuyeron a fallas en el sistema de salidas, bajo la excusa de exceso de carga laboral.

En el cierre de abril 2021 los resultados comprobaron que a lo largo del mes no se contó con errores en las salidas de mercancía, logrando por primera vez desde que se inició la intervención cumplir un mes sin errores en las salidas de mercancía.

Con respecto a los procesos de entrada de mercancía, se establecieron horarios de recepción de pedidos, el horario de recepción de mercancía se estipuló de 8 am a 2 pm, con la finalidad que el equipo de almacén tenga el tiempo suficiente para que toda la mercancía quede acomodada de forma correcta, se les comunicó a todos los proveedores y se establecieron reglas, los pedidos cumplirían con el horario establecido siempre y cuando se realicen las ordenes 24 horas antes.

El trabajo de documentación de inventarios, aunado al análisis de tendencias de ventas, permitió a la organización establecer políticas de mínimos y máximos en los inventarios, por lo cual por primera vez en la compañía las órdenes de compra se realizan con anticipación, las políticas determinan las necesidades, contrario al método antiguo, en el cual se solicitaba la mercancía de urgencia cuando ya no se contaba con mercancía.

El trabajo realizado en la perspectiva de procesos internos ha sido arduo, desde los inicios de la organización hasta la intervención la empresa había operado de forma empírica, los procesos no se encontraban documentados, el día a día de la organización dependía de la participación directa del director general en todas las áreas de la empresa, esta forma de trabajo no permitía a la empresa consolidarse. A lo largo de la intervención se fueron generando inconformidades por parte de los colaboradores ya que se les solicitó realizar trabajo adicional el cual constaba de documentar sus actividades, lo cual llevó a momentos de fricción, sin embargo, se aplicaron los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría (estructura organizacional, autogestión, liderazgo, inteligencia

emocional en los negocios, entre otros aprendizajes) y se trabajó en conjunto con los colaboradores para hacerles saber el por qué era importante que pusieran de su parte, cuál era la finalidad y se les explicó como el trabajo realizado ayudará a la empresa y a los colaboradores.

Una vez que se empezaron a dar los resultados el trabajo la disposición de los colaboradores empezó a mejorar, ya que los procesos y la documentación generaron orden, el cual les permitió realizar sus actividades de forma eficiente y con menor estrés.

Uno de los beneficios principales de la intervención en la perspectiva de procesos internos fue la disminución de carga y estrés para los directivos, los cuales como se ha comentado previamente se involucraban en todos los procesos de la empresa, desgastándolos de forma importante, considerando que el director general sufrió un infarto durante la intervención, el poder disminuir la carga de trabajo y el estrés a los directivos toma mayor importancia, por lo cual se puede confirmar que la intervención tuvo en los procesos internos un resultado positivo.

Rubro de mercado

En el rubro de mercado se realizó un análisis del volumen de venta de cuatro de los principales clientes, los cuales pertenecen a diferentes segmentos, el motivo de este análisis fue determinar la tendencia del mercado para la toma de decisiones, la pandemia que inició en el año 2020 modificó los consumos de las personas, por lo cual la empresa se replanteó el mercado meta al cual apuntará sus esfuerzos.

Para lograr este análisis se partió de elegir cuatro clientes de los tres mercados con los que cuenta la empresa (turístico, comedores industriales, SEDENA). Al elegir a los principales clientes

de cada rubro se buscó identificar las tendencias a corto plazo para poder determinar una nueva estrategia comercial, la cual permita a la organización continuar con las operaciones.

El principal rubro afectado fue el turístico, tanto la industria hotelera como los restaurantes tuvieron una disminución importante en su ocupación lo cual impactó en las ventas, sin embargo, estos no fueron los únicos rubros afectados, los comedores industriales también sintieron el impacto de la pandemia, si bien los clientes de la empresa lograron mantener las operaciones, la ocupación disminuyó con respecto años pasados, por último el rubro de la SEDENA, el cual tuvo una disminución de ocupación el segundo trimestre del año 2020, la cual retomó su nivel a partir del tercer semestre del año 2020.

A continuación, se presenta una tabla con la variación trimestral de las ventas con respecto al trimestre anterior, los clientes B y C pertenecen al rubro turístico (restaurantes y hoteles), el cliente A pertenece al rubro de comedores industriales y el rubro D a un batallón de la SEDENA.

Tabla 7

Variación en el volumen de venta trimestral

CLIENTE	2020			2021
	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	1ER TRIMESTRE
Cliente A	-28%	15%	2%	-5%
Cliente B	-31%	13%	10%	-30%
Cliente C	-52%	23%	27%	-35%
Cliente D	-8%	5%	5%	2%

Nota. Elaboración propia

Podemos apreciar de la tabla superior como los clientes B y C, pertenecientes al sector turístico tuvieron el peor impacto en términos de volumen de ventas, los cuales disminuyeron sus ventas 31% y 52% en el segundo trimestre del 2020 con respecto al trimestre anterior.

Si bien contó con un incremento en los siguientes dos trimestres, para el primer trimestre del año 2021 volvió a contar con una disminución de su volumen de venta del 30% y 35%.

La volatilidad elevada que trae la industria turística en su volumen de ventas generó en los directivos en sentido de urgencia, ya que estos no pueden llevar a cabo planeaciones con tanta incertidumbre. Ante esta situación se buscó en los siguientes dos segmentos de clientes un mercado meta para dirigir los esfuerzos de comercialización.

En el rubro de los comedores industriales se tuvo un impacto importante (cliente A), sin embargo, no se compara al rubro anterior, ya que estos mantuvieron en el tercer y cuarto semestre consumo constante, mismo que disminuyó en un 5% en el primer semestre del año 2021 por las causas previamente mencionadas, si bien aún no se recupera al 100%, el consumo se encuentra casi al mismo nivel de febrero del 2020, previo al inicio de la pandemia en el estado de Jalisco, lo cual ha generado en los directivos un interés por captar mayor número de clientes de dicho segmento.

Por último, se encuentra el cliente D, el cual representa al rubro de la SEDENA, como se puede apreciar, este fue el cliente con la menor variación. Si bien el segundo trimestre se contó con una caída importante en el volumen de ventas, al término del año el volumen se encontraba prácticamente al mismo nivel del inicio de la pandemia.

Una vez realizado el análisis de los clientes por segmento, se tomó la decisión de disminuir los esfuerzos por incrementar el volumen de venta del segmento turístico y se optó por incrementar los esfuerzos en los comedores industriales.

A lo largo de la historia de la empresa la prospección de nuevos clientes no ha sido problema, por lo cual los esfuerzos se orientaron en retomar los niveles previos a la pandemia por medio de un esfuerzo comercial orientado a nuevos clientes.

Se elaboró un listado de prospectos tanto locales como foráneos y se trazaron objetivos, el primero de estos fue entrevistarse con 3 nuevos clientes a la semana, hasta que la suma del volumen de venta retomara sus niveles previos a la pandemia. El segundo fue entablar conversaciones con los clientes ya existentes con la finalidad de incrementar el volumen de venta por medio de la comercialización de nuevos productos, ya que se cuenta con clientes que no consumen toda la gama de productos que ofrece la empresa.

Al cierre del mes de abril de 2021 se consiguieron 3 clientes nuevos del segmento A, es decir comedores industriales, todos se encuentran fuera de la ZMG y ya fueron visitados por un directivo de la organización, se tuvo el contacto por medio de clientes actuales de la organización que recomendaron la forma de trabajo de la empresa. Adicional a los 3 previamente mencionados se consiguió un cliente importante del segmento D (SEDENA), con el cual se tenía tiempo negociando.

Por otra parte, se incrementó el volumen de venta de los clientes ya existentes, sin embargo, el crecimiento fue mínimo, por lo cual los esfuerzos comerciales se redireccionaron al 100% en la captación de nuevos clientes.

El porcentaje de clientes por rubro se modificó, en la actualidad se cuenta con menos clientes del sector turístico y más clientes del ramo industrial, los cuales consumen productos con un menor margen de utilidad, sin embargo, esto se compensa por el incremento en el volumen de ventas. Esta estrategia permitió a la organización mantener sus operaciones manteniendo a la plantilla de colaboradores.

Adicional a la medición de las ventas, se realizó el análisis de margen de utilidad por cliente, en el cual se eligieron los 5 clientes con mayor volumen de venta, el objetivo de este análisis es confirmar si estos clientes efectivamente están generando utilidad para la empresa, ya que se dejó de considerar el volumen de ventas como el único indicador de la empresa.

Se realizó el análisis y se comprobó que 2 de estos tenían porcentajes de utilidad significativamente inferiores a los estipulados por los directivos, ya que no se cuenta con el conocimiento real de los costos, el análisis anterior se realizaba de forma general, dicho análisis no consideraba partidas de costos indirectos en los que incurre la organización, por lo cual una vez que se consideraron el margen de los clientes se redujo de forma importante.

En la siguiente tabla se describe el porcentaje de utilidad antes de financieros de los clientes, con el volumen de ventas que se cuenta, se prorrataron los gastos administrativos y de ventas del periodo, como se puede apreciar existe una diferencia importante entre los clientes A y D con respecto a los otros tres clientes.

Tabla 8

Porcentaje de utilidad bruta por cliente al cierre del 4to trimestre 2020

% Margen bruto de utilidad	2020	
	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE
Cliente A	2.00%	1.77%
Cliente B	12.55%	12.36%
Cliente C	10.25%	10.22%
Cliente D	3.15%	3.49%
Cliente E	14.87%	15.49%

Nota. Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla superior el rango de utilidad de los clientes B, C y E se encuentra entre el 10.22% y el 15.49, en contraste se encuentran los clientes A y D, los cuales cuentan con una utilidad entre el 1.77% y el 3.49% antes de financieros. Es importante resaltar que los directivos no tenían conocimiento de dichos números, al no contar con la información exacta de cada cliente no se realizaba un análisis extenso, por lo cual no se tomaban decisiones.

Este ejercicio fue quizá uno de los que mayor importancia tuvo en la intervención, más allá de los resultados obtenidos se demostró como la falta de información aunada al control deficiente impactan de forma importante en las metas de la organización.

Retomando el tema de los resultados, se elaboraron tres propuestas para los directivos:

- I. Negociar el incremento de precios de los productos con menor margen de utilidad, (de momento los precios de la organización se encuentran ligeramente por debajo del precio del mercado, el incremento en los precios no se llevaba a cabo ya que no se tenía conocimiento de la utilidad por cliente)
- II. Disminución del crédito otorgado, con la finalidad de disminuir el costo financiero, por ende, incrementar la utilidad antes de impuestos, se determinó que otra estrategia puede ser negociar un periodo de crédito menor al establecido
- III. En el último de los casos, en el cual el cliente no aceptó un incremento en los precios, ni una disminución en el crédito, se propone dejar de venderle aquellos productos que no generan utilidad, si bien es cierto que hay productos que el margen de utilidad es bajo, pero se deben de vender para dar el servicio, se debe de tomar en cuenta que el margen de utilidad general del cliente no apremia incurrir en este costo. La utilidad de los productos que tienen buen margen de venta no es suficiente para solventar el costo de los productos que no generan valor para la organización. Esta opción se ve como la última, sin embargo,

es importante resaltar que uno de los principales problemas de la organización es que medían el éxito de la organización con ventas absolutas, uno de los objetivos de la intervención era eliminar este indicador y centrar los esfuerzos en aquellos clientes que efectivamente generan valor para la organización.

Una vez que se les presentaron las opciones a los directivos, entablaron comunicación con los clientes, se les compartieron la primer y segunda propuesta, a la espera de que alguna de estas funcionara para las dos partes. Ambos clientes mostraron apertura a entablar nuevas negociaciones en listas de precios, ya que estos comprendían que los precios se encontraban por debajo del mercado.

La situación culminó de buena forma, con los directivos comprometidos a analizar de forma minuciosa las operaciones de cada cliente, en este aspecto en particular, la falta de información impidió que se llevaran a cabo negociaciones previamente, por falta de conocimiento de la situación interna de la empresa, al cierre del primer trimestre los resultados fueron los siguientes:

Tabla 9

Porcentaje de utilidad bruta por cliente al cierre del 1er trimestre 2021

% Margen bruto de utilidad	2020		2021
	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	1ER TRIMESTRE
Cliente A	2.00%	1.77%	7.89%
Cliente B	12.55%	12.36%	13.15%
Cliente C	10.25%	10.22%	12.54%
Cliente D	3.15%	3.49%	8.68%
Cliente E	14.87%	15.49%	15.90%

Nota. Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla superior el margen bruto se incrementó de forma general en el primer trimestre del año 2021, en especial de los clientes A y D, los cuales en el último semestre del año pasado se encontraban por debajo del resto de los clientes.

Con los resultados obtenidos se comprobó la importancia de revisar los indicadores de la empresa, de lo general a lo particular, por lo cual se espera que los directos continúen con este ejercicio posterior a la intervención.

Rubro financiero

Los indicadores de eficiencia operativo fueron señalados como vitales, los cuales se conforman por los siguientes indicadores:

- Rotación de inventarios
- Rotación cuentas por cobrar
- Rotación promedio de pago
- Ciclo de conversión de efectivo
- Rotación de activos
- Razón circulante
- Prueba del ácido
- Razón de deuda
- Capacidad de pago de intereses

Se tomó como base el último mes del año 2020, los resultados se muestran en la siguiente tabla

Figura 12*Indicadores financieros al cierre de diciembre 2020*

INDICADORES FINANCIEROS			
Indicador	Formula	Diciembre '20	Tipo de indicador
Rotación de inventarios	Costo de ventas / inventarios - - - Venta/Inventario	31.85	Indicadores de operación/actividad. Eficiencia de operación
Días de rotación de inventarios	Días del periodo / rotación inventarios	11.30	
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / (ventas/días periodo)	29.93	
Rotación de cuentas por cobrar	Días del periodo / periodo promedio de cobro	12.03	
Días promedio de pago	Cuentas por pagar / (compras/días periodo)	8.96	
Rotación promedio de pago	Días del periodo / días promedio de pago	40.16	
Ciclo de conversión de efectivo	Días de inventario + periodo promedio de cobro - días promedio de pago	32.26	
Rotación de activos	(Ventas / Activos totales) * 100	45.39%	Indicadores de liquidez. Capacidad de
Razón circulante	Activo circulante / pasivo circulante	1.38	
Prueba del ácido	(Activo circulante - almacenes) / pasivo circulante	1.16	
Razón de deuda	(Pasivo total / Activo total) * 100	63%	Indicadores de Deuda.
Capacidad de pago de intereses	Utilidad de operación / Gastos financieros	-6.78	
Múltiplo de apalancamiento financiero	Activo total / Capital contable	2.68	

Nota. Elaboración propia

Los indicadores de eficiencia de operación comprobaron uno de los principales problemas de la organización, el cual es el ciclo de conversión de efectivo, es decir cuánto le toma a la empresa convertir en efectivo el producto que compra. Considerando la situación de la empresa que se encuentra en un punto medio entre el mercado formal e informal los números tienen sentido, por lo cual la estrategia que se aplique deberá tomar en cuenta esta situación.

Este dato se obtiene considerando tres variables, días de rotación de inventarios; periodo promedio de cobro y por último días promedio de pago.

Los días de rotación de inventario significan el tiempo que tardamos en sacar del inventario la mercancía, los indicadores utilizan promedios por lo cual el análisis no es exclusivo de un producto. La liquidez de la empresa se ve comprometida por el periodo de inventario. Si bien a primera instancia 11.3 días de inventario parece poco, no se debe perder de vista que es inventario de productos frescos, los cuales tienen una alta rotación.

El segundo indicador de eficiencia es el periodo promedio de cobro, el cual calcula el promedio del crédito que se les ofrece a los clientes, el análisis no es exclusivo de un solo cliente. A medida que el tiempo de cobro sea mayor, el impacto en la liquidez también será mayor. En el caso de la organización el periodo promedio de cobro es de 29.93 días, lo que significa que en promedio la empresa tarda poco menos de un mes en cobrarle a sus clientes.

Por último, el promedio de pago, en este indicador analizamos cuanto tiempo nos lleva pagarles a los proveedores, considerando el promedio que tarda la empresa en pagar a sus proveedores, el análisis no es exclusivo de un proveedor, sino que se considera el promedio. A medida que este indicador es mayor, la empresa contará con mayor liquidez, sin embargo, se debe de considerar las repercusiones que se tienen por no efectuar pagos a tiempo. En el caso de la empresa, tarda en promedio 8.96 días en pagarle a sus proveedores.

Una vez que se conoce los tres indicadores previamente mencionados, se lleva a cabo el análisis de ciclo de conversión de efectivo, la fórmula es la siguiente (Días de rotación de inventarios + Periodo promedio de cobro – Días promedio de pago). Es decir, se cuentan los días que se tarda en sacar el producto de inventario, se añade el tiempo que se tardan los clientes en pagar y se resta el tiempo que se tarda la empresa en pagarle a los proveedores. El ciclo de conversión de efectivo para la empresa considerando el mes de diciembre 2020 fue de 32.26 días, ese es el tiempo que le toma a la empresa convertir la entrada de producto en un ingreso cobrado, es vital poner atención a este indicador ya que la empresa requiere de líneas de créditos para solventar su operación, por lo cual este periodo de tiempo conlleva costo financiero adicional a la operación.

En cuanto a la rotación de activos, la empresa cuenta con un alto porcentaje, ya que su relación ventas/activos fue de 45.39% en un mes, esto no es de sorprender ya que la producción emplea poca maquinaria y los procesos son realizados por el personal de producción.

Los indicadores de liquidez nos indican que la organización se encuentra relativamente dentro de los parámetros establecidos por los directivos que consideran que un nivel por arriba de 1 es aceptable, es decir, que la empresa cuenta con la capacidad para pagar sus pasivos con el activo con el que cuenta. Un factor en el que se debe de prestar atención es la cuenta de clientes, ya que históricamente han sido varios los clientes que se declaran en bancarrota y no le pagan a la empresa.

Por último, se encuentran las razones de deuda, en las cuales analizamos como se financia la operación de la organización, la cual se puede dar de dos formas, pasivos y capital. En el caso de la organización la principal fuente de capitalización es el pasivo, lo cual no necesariamente es malo, ya que el pasivo bien empleado puede ser un detonante para el crecimiento, sin embargo, se debe de tener cuidado de emplearlo de la forma correcta.

Con los resultados obtenidos en cuanto al tema financiero, se tomaron las siguientes medidas:

1. El primer paso importa fue la documentación periódica de los inventarios, ya que este rubro en particular depende exclusivamente de la eficiencia interna de la organización, como vimos previamente en promedio se rota el almacén cada 11 días, por lo cual se estableció una política de máximo 7 días, esto de acuerdo con las necesidades de producción. Preferentemente la cifra debe de estar por debajo de los 7 días, sin embargo, la organización cuenta con múltiples clientes foráneos, los cuales no cuentan con un calendario de pedidos, por lo cual la organización debe de estar cubierta para cualquier eventualidad.

2. Las condiciones de crédito con los clientes no siempre se cumplen, en ocasiones, por la falta de atención de parte del área de cobranza, en este escenario no se busca modificar las políticas previamente establecidas, sino que, se cumpla con las fechas estipuladas.
3. El tercer punto es referente a las políticas de pago, las cuales se han visto afectas por incurrir en atrasos de pagos, por lo cual los proveedores disminuyeron el periodo de cobro, se busca negociar con los proveedores, estipulando una nueva política de pago mínima de 15 días, la organización se comprometerá a cumplir en tiempo con los pagos.
4. Un problema frecuente de la organización era la falta de control tanto en la entrada como salida de mercancía, problemas de robos, calidad, tiempo afectaban la operación diaria de la organización, por lo cual, como se comentó previamente en el área de procesos, se abrió una posición dentro de la organización para incrementar el control. El encargado de almacén y equipo de reparto tiene la función de corroborar que tanto las entradas como salidas de mercancía cumplan con los requerimientos establecidos, adicional a esto, deberá de encargarse del almacén, para que la rotación de los productos cumpla con la política establecida, otro aspecto importante es el control con el personal de reparto, ya que será responsable de cerciorar que el producto vaya completo y en estado óptimo.

Estas son las estrategias que se implementarán para cumplir con los objetivos establecidos del área financiera.

Al corte del mes de febrero 2021, se compararon los indicadores obtenidos en el mes de diciembre 2020. Los resultados son los siguientes:

Figura 13*Indicadores financieros al cierre de febrero 2021*

INDICADORES FINANCIEROS				
Indicador	Formula	Diciembre '20	Febrero '21	Tipo de indicador
Rotación de inventarios	Costo de ventas / inventarios - - - Venta/Inventario	31.85	34.38	Indicadores de operación/actividad. Eficiencia de operación
Días de rotación de inventarios	Días del periodo / rotación inventarios	11.30	10.47	
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / (ventas/días periodo)	29.93	30.19	
Rotación de cuentas por cobrar	Días del periodo / periodo promedio de cobro	12.03	11.92	
Días promedio de pago	Cuentas por pagar / (compras/días periodo)	8.96	15.88	
Rotación promedio de pago	Días del periodo / días promedio de pago	40.16	22.68	
Ciclo de conversión de efectivo	Días de inventario + periodo promedio de cobro - días promedio de pago	32.26	24.79	
Rotación de activos	(Ventas / Activos totales) * 100	45.39%	40.32%	Indicadores de liquidez. Capacidad de
Razón circulante	Activo circulante / pasivo circulante	1.38	1.40	
Prueba del ácido	(Activo circulante - almacenes) / pasivo circulante	1.16	1.29	Indicadores de Deuda.
Razón de deuda	(Pasivo total / Activo total) * 100	63%	62%	
Capacidad de pago de intereses	Utilidad de operación / Gastos financieros	-6.78	56.23	
Múltiplo de apalancamiento financiero	Activo total / Capital contable	2.68	2.60	

Nota. Elaboración propia

Los resultados al cierre de febrero muestran cambios principalmente en los indicadores de operación, en el cual los días de rotación de inventarios disminuyeron de 11.3 a 10.47, este resultado tiene dos motivos, el primero se eliminó de la cuenta de inventarios el producto que se encontró en mal estado, por lo cual disminuye la partida de inventarios, el segundo motivo es que efectivamente se redujo el inventario por las políticas implementadas, lo que significa que se está cumpliendo con los objetivos de dar mayor rotación.

En cuanto al periodo promedio de cobro, el indicador tuvo un ligero incremento, esto se debe a que las políticas de cobro se están estableciendo por lo cual no se ha generado el impacto en los estados financieros, de acuerdo con lo proyectado se estima que para el mes de marzo se pueda apreciar la disminución en el periodo de cobro.

Los días promedio de pago tuvieron un incremento significativo, ya que, al llegar a un acuerdo con los proveedores se garantizó el pago efectivo a los 15 días posteriores de la recepción de mercancía.

Los tres indicadores operativos impactaron en el ciclo de conversión de efectivo, el cual tuvo una disminución significativa, la cual señala que la empresa tarda menos tiempo en recuperar su flujo invertido, el cual era uno de los principales objetivos de la estrategia financiera.

En cuanto a la rotación de activos, el indicador disminuyó ya que el volumen de ventas en el mes de febrero fue inferior al mes de diciembre, considerando que las ventas históricas en diciembre son elevadas, aunado a la disminución de volumen por el incremento de casos covid en el estado de Jalisco llevó a que el indicador fuera inferior con respecto al mes de diciembre.

Como se puede apreciar en la tabla la capacidad de pago de intereses se incrementó ya que, en comparación de diciembre, el mes de febrero contó con utilidad, lo cual es un indicador importante del éxito de la estrategia.

Al corte del mes de marzo 2021 los indicadores fueron los siguientes:

Figura 14

Indicadores financieros al cierre de marzo 2021

INDICADORES FINANCIEROS					
Indicador	Formula	Diciembre '20	Febrero '21	Marzo	Tipo de indicador
Rotación de inventarios	Costo de ventas / inventarios - - - Venta/Inventario	31.85	34.38	39.45	Indicadores de operación/actividad. Eficiencia de operación
Días de rotación de inventarios	Días del periodo / rotación inventarios	11.30	10.47	9.13	
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / (ventas/días periodo)	29.93	30.19	27.11	
Rotación de cuentas por cobrar	Días del periodo / periodo promedio de cobro	12.03	11.92	13.28	
Días promedio de pago	Cuentas por pagar / (compras/días periodo)	8.96	15.88	15.92	
Rotación promedio de pago	Días del periodo / días promedio de pago	40.16	22.68	22.62	
Ciclo de conversión de efectivo	Días de inventario + periodo promedio de cobro - días promedio de pago	32.26	24.79	20.32	
Rotación de activos	(Ventas / Activos totales) * 100	45.39%	40.32%	44.46%	Indicadores de liquidez. Capacidad de
Razón circulante	Activo circulante / pasivo circulante	1.38	1.40	1.44	
Prueba del ácido	(Activo circulante - almacenes) / pasivo circulante	1.16	1.29	1.33	
Razón de deuda	(Pasivo total / Activo total) * 100	63%	62%	60%	Indicadores de Deuda.
Capacidad de pago de intereses	Utilidad de operación / Gastos financieros	-6.78	56.23	66.25	
Múltiplo de apalancamiento financiero	Activo total / Capital contable	2.68	2.60	2.52	

Nota. Elaboración propia

Como se puede apreciar, los días de inventario disminuyeron, inicialmente se tenía en promedio el inventario 11.3 días, con el trabajo de la intervención se logró tener el inventario en 9.13 días.

Aunado al trabajo realizado en el área de almacén, el periodo promedio de cobro disminuyó de forma significativa, al inicio de la intervención se cobraba cada 30 días, en la actualidad el periodo de cobro es de 27.11, cabe resaltar, que este indicador se encuentre elevado por los clientes turísticos, como lo son los hoteles, sin embargo, el margen de utilidad de este rubro compensa el crédito otorgado.

Por último, los días de pago, en esta partida se obtuvo el cambio de mayor relevancia, ya que se logró incrementar los días promedio de pago, de 9 días a 16 días, para lograr este indicador se llevó a cabo un trabajo en conjunto con los proveedores, así como una reestructura de áreas internas de la organización, se requería del control de las cuentas para poder comprometerse a pagar en tiempo y forma con los clientes, lo cual se logró, beneficiando tanto al cliente como a la empresa.

El ciclo de conversión de efectivo disminuyó, de 32 días en el año pasado, ahora es de 20 días, lo cual es benéfico para la organización, en cuestión de liquidez la empresa ha encontrado un respiro con las políticas implementadas, mismas que han apoyado a la regulación de los pagos, así como los cobros.

En cuanto a capacidad de pago, los indicadores de deuda de la organización mostraron resultados alentadores, la razón de deuda donde se mide el pasivo entre el capital de la empresa, para determinar qué porcentaje de los activos están apalancados con deuda y capital. La empresa a inicios de año estaba apalancando sus activos al 63%, al término de la intervención lo hace con el 60%, es decir por cada peso de activo que tiene la empresa, 60 centavos se deben y 40 son propios.

En general los indicadores financieros mostraron una mejoría, la problemática principal de la operación radicaba en el mercado en el que se encuentra la organización, con proveedores informales y clientes formales, gracias a las políticas establecidas, aunado al trabajo realizado con las diversas áreas de la organización, se logró incrementar la eficiencia de los inventarios, incrementar los esfuerzos en el área de cuentas por cobrar y se establecieron calendarios de pagos a los proveedores, estas acciones que no implicaron realizar una inversión sino que se trabajó con orden y control en los procesos, logró incrementar la rentabilidad de la organización, y como previamente se comentó uno de los mayores beneficios de la intervención radica en el nivel de presión en el que incurren los directivos, al tener control no tienen problemas por falta de liquidez, lo que disminuye de forma importante la presión de mantener la operación de la organización.

Figura 15

Indicadores financieros al cierre de octubre 2021

INDICADORES FINANCIEROS				
Indicador	Diciembre '20	Febrero '21	Marzo '21	Octubre '21
Días de rotación de inventarios	11.30	10.47	9.13	9.37
Periodo promedio de cobro	29.93	30.19	27.11	27.03
Días promedio de pago	8.96	15.88	15.92	15.85
Ciclo de conversión de efectivo	32.26	24.79	20.32	20.54
Razón circulante	1.38	1.40	1.44	1.46
Prueba del ácido	1.16	1.29	1.33	1.34
Razón de deuda	63%	62%	60%	59%

Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 15, el cambio fue sostenido, el ciclo de conversión de efectivo permaneció en poco más de 20 días, cuando se inició la intervención estaba en 32 días. En cuanto a la capacidad de pago, los indicadores se incrementaron, lo cual señala que la empresa cuenta con mayor solvencia para hacer frente a sus obligaciones.

Los cambios en la empresa se han dado de forma sostenida, se busca que el proceso de cambio permanezca a través del tiempo y no solo durante la intervención.

5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

Mediante las perspectivas y lógica del Cuadro de Mando Integral, descritas en el apartado 3.3 Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales, se propusieron los indicadores que regirían la intervención.

Estos indicadores establecidos para el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente sirvieron de guía a lo largo de la intervención, de manera tal que se pudiera trabajar las cuatro perspectivas de forma integral.

Por lo cual se trabajó de forma puntual en cada indicador, con la finalidad de conseguir los objetivos previamente establecidos.

Conforme se fue realizando la intervención, se fueron ajustando las estrategias con la finalidad de generar un mayor impacto en la organización, se realizó un sistema de semáforo de indicadores de forma periódica, mes con mes se analizaba la situación actual de cada indicador de forma que se apreciara con facilidad el estatus de la intervención por cada área.

La escala de medición del semáforo fue la siguiente, el semáforo en color rojo indica que no se cuenta con avances significativos de dicho indicador, en color amarillo se señalan aquellos esfuerzos que, si bien no han cumplido el objetivo, se encuentran avanzando y, por último, el color verde que indica que se está cumpliendo con el objetivo.

El sistema del semáforo permitió que los esfuerzos se centraran en las cuatro perspectivas del CMI, de esta manera el trabajo realizado fue equilibrado, permitiendo cumplir los objetivos establecidos por perspectiva.

5.2. Organización de la Información Obtenida

Al término de la intervención el sistema del semáforo en el cual se identificaba el avance por indicador culminó de la siguiente manera.

Figura 16

Semáforo de indicadores

Perspectiva	Indicador	Semáforo
Finanzas	Indicadores de eficiencia operativa	
	Indicadores de capacidad de pago	
	Indicadores de deuda	
Mercado	Porcentaje de reincidencia de compra	
	Análisis de márgenes de utilidad por cliente	
Procesos internos	Documentación inventarios	
	Descripción roles de trabajo	
	Calendario de trabajos y tareas	
Capacitación y aprendizaje	Capacitación y evaluación	
	Análisis de factibilidad para la implementación de un ERP	

Nota. Elaboración propia

De los diez objetivos propuestos al inicio de la intervención se lograron cumplir de forma completa 7, en 2 se logró avanzar sin concluir y uno no se logró conseguir avances significativos.

En la perspectiva de capacitación y aprendizaje, se capacitó principalmente a los colaboradores de almacén y de áreas de entradas y salidas de mercancía, ya que esta era la principal problemática para la organización, los resultados reflejaron una disminución en los errores de salidas de mercancía, tanto en facturas como en el pedido per se.

En cuanto al análisis para la implementación de un ERP para la organización, se buscaron diversos programas que se pudieran adaptar a la organización, se encontró uno en particular que pudiera ser de ayuda para la empresa, sin embargo, los directivos decidieron frenar momentáneamente la instalación, ya que consideraban eran muchos cambios los que se estaban llevando a cabo al mismo tiempo.

En el rubro de procesos internos se tuvo un impacto significativo, ya que se lograron los objetivos primordiales, como lo es la documentación de inventarios, así como entradas y salidas. Para lograr esto se contrató a un encargado del área, el cual tuviera la capacidad para controlar y administrar de forma ordenada lo que en su momento era el punto débil de la organización.

En la actualidad el área de almacén se encuentra en orden, las entradas y salidas de mercancía se supervisan, y se lleva a cabo inventarios periódicos de forma estricta, esto ha logrado un impacto importante en los indicadores financieros, especialmente en los días de inventarios, impactando en la liquides de la organización.

Para conseguir estos cambios, se definieron roles de trabajo de las áreas previamente mencionadas, se les explicó el proceso de entrada y salida de mercancía de manera que cualquier colaborador pueda cumplir con los objetivos del área.

En cuestión de toma de decisiones, se logró por primera vez en la organización generar órdenes de compra sin la necesidad de preguntarle a los directivos, es decir, se cumplió con el proceso de compra de mercancía de forma correcta sin la necesidad de una intervención. Este logro tiene un impacto significativo, ya que, en los 20 años de historia de la empresa, los directivos se encargaban de las decisiones de compras, como lo son buscar al proveedor, cotizar precios, confirmar cantidades, este proceso impulsa la institucionalización de la organización.

En cuanto a los calendarios de trabajo, no se consiguió el objetivo proyectado, la carga laboral, así como la negativa por parte de los directivos para disponer mayor tiempo de los colaboradores, no permitió desarrollar un plan adecuado para las necesidades de cada área de trabajo, sin embargo, se espera que posteriormente se pueda cumplir sin complicaciones.

En el rubro de mercado, la intervención tuvo aspectos importantes, se logró identificar la reincidencia de compra de los clientes, así como los productos que mayor movimiento tienen en la organización.

Adicional a esto se llevó un análisis por cliente, en el cual se identificó el margen de utilidad que estos generan para la organización, este trabajo permitió que los directivos tuvieran las herramientas necesarias para entablar comunicación con sus clientes y plantear nuevas propuestas, como lo son cambios en el crédito acordado o un incremento en precios, al determinar que los precios de la organización se encontraban ligeramente por debajo del mercado, se llegaron a nuevos acuerdos sin mayor problema

Por último, el rubro de finanzas, en este apartado se lograron cosas importantes, al inicio de la intervención el tema de liquidez, así como la solvencia eran un foco de atención, por lo cual se realizó el estudio de los indicadores operativos, de liquidez y de deuda.

Se instauraron políticas de cobro, de inventarios y de pago, con lo cual la empresa pudiera considerar el ciclo de conversión de efectivo de esta, con este indicador se calculó el costo financiero que incurre la empresa para poder operar.

Aunado a las políticas de los rubros de procesos, capacitación y mercado, se logró incrementar la eficiencia de la operación de la organización, hubo una reducción de los días promedio de inventario, un incremento en el plazo de pago a proveedores y, por último, una disminución del periodo de cobro, impactando en la liquidez de la organización. Adicional a los indicadores mencionados, se percató que la empresa incurría en costos no previstos, como lo son la materia echada a perder.

En resumen, se cumplieron los objetivos primordiales de la organización, mismos que ponían en riesgo la existencia de esta, en especial considerando el impacto económico que generó la pandemia la cual sacudió al mercado en general, aún quedan aspectos por mejorar, la intervención estableció las bases de trabajo que dependerá de la organización mantener.

5.3. Impacto de la Estrategia en la Organización

Al inicio de la intervención la empresa consideraba que tenía problemas, sin embargo, no sabía cuáles eran, ni mucho menos como atacarlos, por lo cual una de las primeras actividades fue el diagnóstico general de la organización, gracias a esto la empresa hoy en día conoce cuáles son sus principales problemas y como se deben de atacar.

En la actualidad la empresa documenta toda su actividad, entradas de mercancía, salidas, almacén, gastos operativos, entre otros, con base en resultados se les comprobó la importancia de contar con la información actualizada. Esta información permitió determinar políticas internas, las

cuales se han mantenido a lo largo de la intervención, proporcionando estabilidad en la organización.

Los procesos hoy en día son diferentes, se logró la estandarización de estos, lo cual ha permitido a los colaboradores ejecutar sus tareas sin la necesidad de solicitar apoyo a los directivos o compañeros.

La intervención generó un impacto en los estados financieros, gracias a las políticas establecidas, los esfuerzos realizados en los procesos, así como el análisis de la situación del mercado, permitió a la institución no solo incrementar su liquidez (como se puede apreciar en los indicadores financieros), sino que también se generó un impacto en el margen de utilidad de la institución.

Se ha reducir la brecha en la cual se encuentra la empresa en términos de formalidad, si bien los proveedores se encuentran en un estado informal, la estandarización de la empresa ha permitido que estos se adapten y cumplan con las nuevas políticas de la empresa.

Por último y posiblemente más importante, se logró demostrar a los directivos los beneficios de la institucionalización, se han disminuido los errores en los procesos, se ha incrementado la producción, las relaciones con los proveedores y con los clientes han mejorado, los directivos cuentan con más tiempo para cumplir con sus actividades directivas, en resumen, gracias a los cambios generados a lo largo de la intervención, hoy en día podemos decir que la empresa se encuentra en proceso de la institucionalización.

6. Discusión Final

El resultado final del proyecto de intervención fue satisfactorio, tanto para la empresa, como en lo personal, el cambio que se generó se puede apreciar en el día a día de la organización. Los resultados tanto operativos, como financieros muestran una mejoría con respecto al inicio de la intervención.

Con la implementación de las políticas de operación, administración, comercialización, se instauró el orden, la empresa se encuentra en un proceso para dejar de ser una empresa familiar, para convertirse en una empresa institucional.

Analizando la intervención desde un punto de vista académico el resultado fue bastante importante, se pusieron en práctica los aprendizajes adquiridos a lo largo de la maestría, como lo son el cambio en la cultura organizacional, dirección estratégica, análisis financiero, entre otros aprendizajes. Cabe resaltar el orden y la estructura que genera trabajar con una metodología como lo es el cuadro del mando integral, la cual fue propuesta en reiteradas ocasiones por el tutor de este trabajo, el maestro José Carlos Hernández.

Realizar una intervención en la empresa familiar implicó todo un reto, adicional a lo complejo que resulta ser un asesor externo en una empresa, hacerlo para la familiar requirió de trabajo extra, principalmente para fijar una postura de asesor y no de un integrante más de la familia.

6.1. Consecuencias de la Aplicación de la Estrategia

La empresa familiar en sus casi 20 años de antigüedad pasó por primera vez por un proceso de cambio, por lo cual, parte fundamental de la estrategia de intervención fue el aspecto psicológico y emocional, tanto de los colaboradores como de los directivos. El orden y control, la paciencia y flexibilidad fueron pilares del trabajo diario, el acompañamiento con los colaboradores y directivos a lo largo de cada proceso fue vital, conforme avanzó la intervención, el miedo al cambio se fue presentando, el cual se logró superar recalcando los beneficios que traería consigo el esfuerzo realizado.

La estrategia empleada permitió que se abordara la problemática desde las distintas áreas de la empresa, generando no solo procedimientos, formatos de Excel, reubicación de maquinaria, sino que se trabajó en generar una nueva mentalidad, impactando en la organización de forma interna (colaboradores y directivos), y externa (clientes y proveedores).

Impacto con los Clientes. Uno de los factores que más afectaban a la empresa era la puntualidad con los clientes, hecho que provocaba un ambiente tenso de trabajo por la presión constante. Trabajar en el orden de las entradas y salidas de mercancía, así como contar con la materia prima en tiempo y forma mejoró los tiempos para la preparación de los productos, lo cual permitió al equipo de reparto salir por la mañana con la camioneta cargada y con los pedidos completos. Se mejoraron los tiempos, se ahorró gasolina y se mejoró la relación con los clientes.

Impacto con los Proveedores. Los atrasos en los pagos fueron recurrentes en la empresa por mucho tiempo, la falta de definición de periodos de pagos incentivaba el descontrol, los proveedores no contaban con una fecha de pago clara, generando confusión y desagrado. Se trabajó en conjunto con los proveedores para definir políticas de pago, las cuales fueran atractivas para

ambas partes. La empresa incrementó el periodo de pago y se comprometió a respetar las fechas de pago establecidas.

Impacto en los Colaboradores. Al iniciar la intervención se buscó que el cambio tuviera un beneficio para todos los participantes de la empresa, tanto directivos como colaboradores. El primer cambio que se logró fue mejorar el ambiente de trabajo, los procesos permitieron que el trabajo se realizara en orden, disminuyendo la tensión con la que se trabajaba previamente. El segundo beneficio fue la disminución de las horas de trabajo, cuando se cumple con el trabajo en tiempo y forma, los colaboradores pueden finalizar sus tareas antes de la hora de salida. Por último, al asignar nuevas tareas y responsabilidades a los colaboradores, se les incrementó su sueldo, aunado al factor económico, los colaboradores tienen la oportunidad de crecer dentro de la compañía, lo cual es un incentivo para mejorar cada día.

Impacto con los Directivos. Adicional a los beneficios económicos, los cambios en los procesos y la asignación de tareas permitió a los directivos trabajar con mayor enfoque en los aspectos estratégicos, pasó de ser una empresa en la cual el 100% de los problemas los resolvía una persona, a ser una empresa en la cual los colaboradores tienen flexibilidad para tomar decisiones operativas. Permitiendo a los directivos pasar más tiempo en contacto con los clientes, analizar nuevos prospectos y llevar un mejor control administrativo.

En cuanto a la situación de la empresa, de pertenecer a dos mercados, el formal e informal. La estandarización de procesos, la disciplina y el orden, permitieron a la empresa aprovechar lo mejor de ambos mercados, se trabajó de la mano con los proveedores para estandarizar los pedidos, se fijaron fechas de entrega de mercancía y se pactaron compromisos de ambas partes para garantizar el abasto de mercancía. Los proveedores se comprometen a abastecer de materia prima a la empresa, y la empresa se compromete a comprar un mínimo de mercancía de forma periódica.

Es importante señalar que la intervención se llevó a cabo al inicio de la pandemia, por lo cual la continuidad de los trabajos fue el principal objetivo a corto plazo, este objetivo en particular se consiguió gracias a la estrategia empleada en el área financiera, la creación y seguimiento de indicadores financieros permitió que la empresa incrementara su liquidez en el corto plazo, de la mano de la documentación de inventarios, así como de la creación de las políticas de pago y de cobro, la empresa encontró en la eficiencia operativa la solución para el corto plazo, manteniendo los trabajos de los colaboradores.

En general la empresa se estabilizó, dejó de ser tan intermitente y se volvió más estructurada, esto se tradujo en mayor dinamismo operativo, se redujeron los tiempos muertos y se incrementó la eficiencia de los colaboradores, el área de producción dejó de tener problemas por la escasez de los productos que les impedía continuar con el flujo de trabajo constante, gracias a un mayor orden dentro del almacén, así como del proceso de compra. Cabe mencionar, que la metodología empleada en la intervención puede ser aplicada en organizaciones de diversas industrias, ya que la problemática descrita se presenta en muchas empresas del país.

6.2. Aspectos de Mejora para Intervenciones Subsecuentes

Al ser esta la primera intervención realizada, tanto para la empresa, como en lo personal, diversos aspectos de mejora salieron a la vista, como lo fueron los siguientes puntos.

Asertividad con humildad, el ser un asesor externo trae consigo expectativas de cambio, sin embargo, sin el apoyo de los directivos dicho cambio no podrá verse reflejado en la institución, por lo cual una de las principales tareas del asesor es hacerle ver a los directivos la urgencia e importancia del cambio, este proceso requiere de convicción por parte del asesor para plantear su estrategia y sus objetivos, ya que el cliente difícilmente adoptará las ideas del asesor si este no le

genera confianza, a la vez se debe de contar con apertura para escuchar las opiniones de los colaboradores y directivos, no olvidemos que ellos son los que tienen mayor experiencia en el campo, por lo cual es importante contar con una postura de apertura.

Flexibilidad para ajustar la estrategia a lo largo de la intervención. Tener establecidos los objetivos es importante, sin embargo, se debe de tener en cuenta que puede haber cambios a lo largo de la intervención, mismos que podrán modificar el rumbo de la estrategia. Las empresas son entes vivos, y como todo ser vivo la respuesta al cambio puede variar, por lo cual la estrategia se irá adecuando conforme al avance, sin perder la esencia de esta.

Reestructurar por orden de importancia conforme se avanza en la intervención, ya que los objetivos principales pueden variar, por lo que hay que tomar en cuenta que en el diagnóstico principal se cuenta con información paramétrica, que es en gran parte señalada por los directivos, es hasta este momento de la intervención cuando se puede apreciar con mayor claridad los principales problemas que impactan en la organización.

Delimitar los problemas al inicio de la intervención y sus alcances, con la finalidad de cumplir de forma satisfactoria los objetivos en el plazo determinado.

Celebrar los pequeños resultados, una intervención requiere de tiempo, es un proceso largo, el cual puede tornarse cansado. Por lo que consideramos que las pequeñas victorias son un aliciente para los involucrados.

6.3. Relevancia y Trascendencia Disciplinaria del Caso

Iniciamos la intervención con una pregunta, ¿Puede una empresa ser rentable y a la vez ser deficiente en sus procesos internos? La respuesta de acuerdo con los resultados del trabajo realizado a lo largo de los últimos dos años es que una empresa difícilmente será rentable sin tener un control de sus procesos y al no ser rentable, pone en riesgo su permanencia.

En el caso particular de la empresa, el riesgo es mayor al formar parte de dos mercados, el formal e informal. En ambos mercados existen casos de éxito de múltiples empresas que se han posicionado como líderes de sus industrias, la coherencia y el conocimiento del mercado del cual se forma parte es vital para obtener los frutos de este. El permanecer en ambos mercados sin conocer las amenazas y oportunidades que brinda cada uno, impide a la empresa generar estrategias que maximicen su situación.

Al iniciar el proceso de intervención, se pudo apreciar que además de la complicación inherente a un proceso de cambio, este se daría en una empresa familiar. Para superar las dificultades descritas previamente, fue fundamental el apoyo de material teórico y los conocimientos de los maestros que apoyaron a lo largo de la intervención. Además de la metodología de la intervención, se cuidó que esta fuera comunicada de la forma más eficaz posible, para lograr la cooperación y conciencia de cada uno de los involucrados.

La dedicación, esfuerzo y actitud de los directivos tuvieron peso importante en la intervención, tanto de forma positiva como negativa. Se debe de tomar en cuenta que el asesor es un participante externo en la intervención, los colaboradores se percatan de esto, por lo cual el nivel de atención que puede llegar a tener un asesor externo es proporcionado en gran medida por los directivos, si estos no le dan su lugar, será bastante complejo captar la atención del grupo.

Dado lo anterior, previo al inicio de una intervención es necesario que los encargados de llevarla a cabo se pregunten ¿Estamos convencidos de realizar una intervención?, ¿Comprendemos el esfuerzo que se requiere? Si la respuesta a ambas preguntas es positiva se podrá seguir adelante con la planeación, si alguna respuesta fue negativa, se deberá de volver a analizar los motivos por los cuales se desea generar un cambio.

Retomando la frase del Dr. Juan Pablo Sánchez del posgrado: *“El único cambio que le gusta al ser humano a lo largo de su historia, es el cambio del pañal”*, con el cual ironizaba la aversión que tenemos las personas al cambio. Los cambios son complejos, requieren de mucho esfuerzo, dedicación, tiempo, recursos, entre otros aspectos, sin embargo, si se logran superar los obstáculos, mantener el ritmo, el esfuerzo y apegarse lo mayor posible a la estrategia planteada, se pueden lograr cambios importantes que marquen el inicio de una nueva era para la organización y sus integrantes, cada esfuerzo tiene recompensa, la empresa familiar es testigo de esto.

En lo personal, el proceso de intervención trajo consigo mucho aprendizaje, culmino el proyecto con una forma de pensar distinta al comienzo, al inicio, el objeto de intervención se limitaba al área administrativo/financiera, gracias a la retroalimentación realizada por mi tutor y maestros que me acompañaron a lo largo de la maestría, se modificó el alcance del proyecto. El cual comprende áreas de las cuales no contaba con mucha experiencia previa, por lo cual el reto se incrementó. Las herramientas teóricas como lo son los casos analizados en las distintas clases, los libros sugeridos por los maestros, entre otros materiales analizados en la maestría, brindaron soporte al momento de implementar las estrategias. Finalizamos la intervención con gran satisfacción al ver reflejado el esfuerzo realizado por dos años, convertido en cambio dentro de la institución, se lograron los objetivos académicos, de la organización y los personales.

Referencias

Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral . *Revista de Antiguos Alumnos IESE* .

DENUE. (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas* . Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*.

Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Díaz de Santos.

IIEG. (Marzo de 2020). *Sector Comercio: Jalisco*. Obtenido de IIEG: https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=11231

INADEM. (2016). *CONVOCATORIA PARA PARTICIPAR EN EL PREMIO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR 2016*. Ciudad de México.

INEGI. (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa* . Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_py_mes.pdf

INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- INEGI. (2019). *Resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad 2018*. Ciudad de México.
- Jalisco, S. d. (2018). *Estadísticas del sector turístico*. Obtenido de Sectur Jalisco: <https://secturjal.jalisco.gob.mx/invierte-en-jalisco/estadisticas>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson .
- Kotter, J. P. (2011). Liderar el cambio: ¿Por qué fracasan los intentos de transformación? . *Harvard Business Review*, 78-85.
- Llamas, J. (10 de Mayo de 2020). Método PEPS. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-peps.html>
- República, S. d. (29 de Febrero de 2020). Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional: MC. Ciudad de México.
- UDGVirtual. (Abril de 2021). *UDG Virtual Educación continua*. Obtenido de <http://educacioncontinua.udgvirtual.udg.mx/curso/excel-basico-%E2%80%90-avanzado/>