



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

**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA EN MÉRIDA, YUCATÁN**

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

Presenta:

YENY MAYERLY CAMACHO GARNICA

Mérida, Yucatán, México, Julio de 2020.

ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>iv</i>
<i>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</i>	1
1.1. Cambio organizacional.....	2
1.2. Diagnóstico organizacional	12
1.3 Gestión de procesos	21
1.4 Conclusión	29
<i>CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO</i>	31
2.1 Ambiente externo de la empresa	32
2.2 Antecedentes de la empresa.....	38
2.3 Ambiente interno de la empresa	41
2.4 Conclusión	47
<i>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO</i>	49
3.1 Análisis integral	50
3.2 Análisis específico.....	69
3.3 Conclusión	83
<i>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	85
4.1. Conclusiones.....	86
4.2 Recomendaciones	89
REFERENCIAS	103
Anexo 1: Guía de entrevista para recolección de información general	108
Anexo 2: Guía de entrevista gerente general.....	110
Anexo 3: Guía de entrevista a jefes de área	112
Anexo 4: Diagrama de flujo del proceso de almacén: Autorización y entrega de documentos de recepción de productos en almacén	113

Anexo 5: Diagrama de flujo del proceso de almacén: Cambios de productos a clientes.....	114
Anexo 6: Diagrama de flujo del proceso de almacén: Entrega de puertas.....	115
Anexo 7: Diagrama de flujo del proceso de almacén: Entrega ventanas.....	116
Anexo 8: Diagrama de flujo del proceso de almacén: Garantía de productos a clientes.....	117
Anexo 9: Diagrama de flujo proceso de almacén: Programación de entregas foráneas.....	118
Anexo 10: Diagrama de flujo proceso de almacén: Control de pedidos y programación de entregas locales y foráneas CUN –MID.....	119
Anexo 11: Diagrama de flujo proceso de almacén: Recepción de material.....	120
Anexo 12: Diagrama de flujo proceso de almacén: Recepción de productos con anomalías.....	121
Anexo 13: Diagrama de flujo proceso de almacén: Traspaso de material entre almacenes.....	122
Anexo 14: Diagrama de flujo proceso de almacén: Traspaso de productos terminados entre almacenes.....	123
Anexo 15: Diagrama de flujo proceso de compras: Compras por reporte de sugerencia de compra y/o pedido de comercializadora.....	124
Anexo 16: Diagrama de flujo proceso de compras: Compras por requisición de material de producción.....	125
Anexo 17: Diagrama de flujo proceso de compras: Modificación de órdenes de compra.....	126
Anexo 18: Diagrama de flujo proceso de compras: Embarques.....	127

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.1. Fases en la implementación del cambio organizativo.....	3
Tabla 1.2. Etapas en la asimilación del cambio organizacional.....	3
Figura 2.1. Evolución del PIB sector de la construcción 2013 – 2019.....	33
Figura 2.2. PIB de la construcción en Yucatán 2010 – 2017.....	34
Figura 2.3 Organigrama de la Empresa “MP, S.A. de C.V.”.....	43
Tabla 2.1. Porcentaje de ventas por producto.....	46
Tabla 3.1. Matriz FODA visión gerente general.....	53
Tabla 3.2. Análisis FODA “MP, S.A. de C.V.”.....	66
Tabla 3.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de “MP, S.A. de C.V.”.....	71
Tabla 3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de “MP, S.A. de C.V.”.....	74
Tabla 3.5. Matriz de priorización de “MP, S.A. de C.V.”.....	77
Tabla 3.6 Análisis por proceso de las áreas de almacén de ambas empresas.....	79
Tabla 3.7. Análisis por proceso de las áreas de compras de ambas empresas.....	82
Tabla 4.1. Cruce de estrategias FODA de “MP, S.A. de C.V.”.....	95

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el estudio del cambio organizacional ha ido tomando mayor fuerza, puesto que se le ha reconocido como algo inherente al ciclo de vida de las organizaciones. El cambio acompaña a la organización desde que surge hasta que desaparece, exaltando que en ocasiones es percibido en mayor medida y/o proporción por quienes participan en él.

Diversos factores externos hacen que las organizaciones sean sometidas a procesos de cambio, algunos son los demográficos, la inmigración y acceso a mercados multiculturales. De la misma forma se destacan factores tecnológicos, o bien, los factores económicos y políticos que han seguido exigiendo cambios en las organizaciones, a esto se le suma la competencia y las tendencias sociales que son cada vez más cambiantes (Robbins y Judge, 2010).

También existen factores internos que impulsan el cambio en las organizaciones, los cuales pueden originarse en la planeación y/o estructura organizacional, por fallos en la distribución de tareas, carencia de sistemas de medición y/o retroalimentación organizacional, aspectos netamente asociados al personal, entre otras.

En consecuencia, el estudio del cambio organizacional es fundamental para que las organizaciones se ajusten de forma adecuada y logren su preservación. Un primer paso para implantar el cambio planeado es reconocer el punto de partida, es decir, la situación actual de la organización, lo cual se puede lograr mediante un diagnóstico organizacional. Es aquí donde radica la importancia de un examen tanto interno como externo que permita conocer su estado actual.

El presente trabajo tiene como objetivo, la elaboración de un diagnóstico a la organización "MP, S.A. de C.V." con la finalidad de identificar sus áreas de oportunidad y en función de éstas generar una propuesta de mejora que pueda ser de utilidad para sus directivos en la búsqueda del mejoramiento continuo en su actividad.

La organización objeto de estudio se dedica a la distribución y comercialización de productos prefabricados para la construcción en el sureste de México, dentro de los

que se encuentran: puertas, marcos, cerraduras, puertas de alta seguridad y grifería. Cabe destacar que actualmente, se encuentran atravesando un proceso de reestructuración. De la misma forma se ha visto considerablemente afectada por políticas públicas que afectan directamente el sector productivo donde se desenvuelve. Por tal motivo la realización de un diagnóstico resulta pertinente.

Este trabajo se abordó con un enfoque cualitativo mediante el estudio de un caso. Para llevar a cabo el diagnóstico organizacional se consideró la propuesta de Fleitman (2007), quien divide el proceso de diagnóstico en tres etapas: preliminar, integral y específico.

Para la elaboración de éste, se utilizaron como técnicas de investigación las entrevistas semiestructuradas, realizadas al gerente general de la organización, así como a las gerencias de administración, operaciones, ventas y a la jefatura de recursos humanos, del mismo modo se realizó observación y revisión de documentos de la empresa como el manual de procedimientos y un apartado de su planeación estratégica donde se señala su misión, visión, valores y principios.

De la misma forma, se utilizaron herramientas como la Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) la cual busca identificar los factores internos que poseen un alto impacto en la organización, tomando como base las fortalezas y debilidades identificadas en la matriz FODA y la de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual de manera similar busca identificar los factores externos que poseen un alto impacto en la organización, tomando como base las oportunidades y amenazas identificadas en la organización. También se utilizó una matriz de priorización con la finalidad de identificar las principales áreas de oportunidad, utilizando como criterio de selección la viabilidad a corto plazo para la intervención de la problemática determinada.

Una vez elaboradas las matrices EFI, EFE y de priorización, se realizó una reunión con la gerente administrativa de la organización en donde se presentaron los resultados del diagnóstico y se acordó la problemática a abordar considerando como criterio aquella cuya solución pudiera realizarse a corto plazo.

Cabe mencionar que, al encontrarse en un proceso de reestructuración, la gerente administrativa señaló que tenían limitaciones de tiempo para continuar colaborando en la etapa del análisis específico del diagnóstico. En este trabajo no se incluyó el análisis de la sucursal ubicada en Cancún, Quintana Roo, ya que los directivos consideraron pertinente realizar el análisis solamente en la sucursal principal ubicada en Mérida. Otra de las limitaciones que vale la pena destacar es que la organización no brindó información relacionada con aspectos financieros ya que la consideran confidencial. Por lo anterior, el trabajo se enfocó más bien a aspectos operativos y administrativos de la organización.

El presente documento está integrado por cuatro capítulos. El primero de éstos, presenta el marco teórico que aborda concepto y tipologías de cambio organizacional, así como algunos de sus modelos y teorías, de la misma forma presenta el concepto y etapas del diagnóstico organizacional. El segundo capítulo presenta una descripción de los factores externos que afectan la actividad de la organización, dentro de los que se encuentran los económicos, políticos, sociales, geográficos y ambientales, así como de sus aspectos internos resaltando los antecedentes de la organización, estructura y generalidades de las áreas que la componen.

El tercer capítulo, presenta el análisis integral y específico de la organización. Se abordan sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, posteriormente se presenta un análisis de las mismas en las matrices EFI, EFE y de priorización.

El cuarto capítulo, se presentan las conclusiones obtenidas del proceso de diagnóstico organizacional y recomendaciones tanto generales como específicas que se realizan a la organización objeto de estudio.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es presentar las bases teóricas del proceso de cambio organizacional, su concepto y modelos más representativos. Así mismo, se aborda el concepto de diagnóstico organizacional, ya que es considerado parte fundamental para iniciar un cambio planeado. Finalmente, se incluye el tema de gestión de procesos en las organizaciones, donde se menciona su definición e importancia.

1.1. Cambio organizacional

1.1.1. Definición de cambio organizacional

López, Restrepo y López (2014) señalan que los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso. En este proceso de transformación las fuerzas deben terminar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (resistencia al cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

El cambio es un tipo de acontecimiento, una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa, esta entidad puede ser un trabajo individual, un grupo de trabajo, una estrategia organizativa, un programa, un producto o una organización en su conjunto (Van de Ven y Poole, 1995).

Para Mintzberg & Westley (1992) el cambio en las organizaciones puede ser apreciado como un sistema de ciclos en movimiento concéntricos. Para representar los contenidos de cambio organizacional, se señalan diferentes niveles de abstracción, dentro de los que se encuentran: circunferenciales (a un nivel dado) para representar diferentes medios y procesos de cambio; tangenciales (a cualquier punto de la circunferencia) para representar episodios particulares de cambio y los escenarios a los que se puede llegar a través de un rompimiento en un ciclo establecido; y espiralados para representar las secuencias de cambio y sus patrones sobre el tiempo en una organización. Dichos autores, proponen este conjunto de ciclos para describir un marco mediante el cual el cambio en las organizaciones puede ser comprendido de manera más sistemática y extensa (Montoya, 2009).

Los estudios sobre el proceso del cambio organizativo se clasifican en dos grupos: los de las fases en la implantación del cambio y los de las etapas de asimilación del cambio, se señalan los más representativos en la tabla 1.1 y tabla 1.2.

En 1947 Lewin conceptualizó el cambio como un progreso a través de tres fases: descongelación, movimiento y recongelación. Partiendo de este trabajo, posteriormente Judson (1991), Kotter (1995), Galpin (1996), Sebein (1996) y Armenakis, Harris y Feild (1999) han descrito modelos de múltiples fases. El siguiente cuadro simplifica sus aportaciones (Romero, 2001).

Tabla 1.1. Fases en la implementación del cambio organizativo

Autores	Fases en el proceso de cambio		
	Primera fase	Segunda fase	Tercera fase
Lewin (1947)	Descongelación	Movimiento	Recongelación
Judson (1991)	Plan/Comunicación/ Aceptación	Cambio/ consolidación	Institucionalización
Kotter (1995)	Urgencia/Coalición/ Visión/ Comunicación	Responsabilidad/ Triunfos/ Consolidación	Institucionalización
Galpin (1996)	Necesidad/Visión/ Diagnosís/ Recomendaciones	Plan Piloto/ Preparación	Medida/Refuerzo Refinamiento
Schein (1996)	Disconformidad/ Ansiedad/ Movilización	Reestructuración cognitiva	Recongelación
Armenakis (1999)	Preparación	Adopción	Institucionalización

Fuente: Romero (2001, p. 273).

Así mismo, Romero señala que el estudio del proceso del cambio organizativo ha permitido identificar las distintas fases que en principio tendrían lugar en la implantación del mismo y crear modelos sobre cómo los miembros de la organización experimentan el cambio.

Tabla 1.2. Etapas en la asimilación del cambio organizacional

Autores	Fases en la asimilación del proceso de cambio		
	Primera fase	Segunda fase	Tercera fase
Isabella (1990)	Anticipación o Confirmación	Culminación	Consecuencias o resultados
Jaffe (1994)	Negación/ Resistencia	Exploración	Compromiso

Fuente: Romero (2001, p. 274).

A lo largo del tiempo, el cambio organizacional ha tenido variantes en su definición, por ejemplo, Weick y Quinn (1999) caracterizan el cambio en términos de su tempo, definido como "tasa característica, ritmo o patrón de trabajo o actividad", según el cual lo clasifican en:

- a) Cambio episódico: son infrecuentes y discontinuos y demandan acciones intencionales, por ejemplo, la tecnología con que operan algunos procesos y algunos eventos internos que requieren el cambio de las personas clave. Este tipo de cambio responde a cambios ambientales externos y pasa por tres etapas: descongelamiento, movimiento y recongelamiento.
- b) Cambio continuo: responden a pequeños y continuos ajustes creados simultáneamente a través de unidades específicas de la organización, que pueden acumularse y generar así un cambio sustancial. Estos autores retoman la teoría de Lewin (1999), incluyéndola en su teoría sobre los tipos de cambio, sin dejar de lado las variables tiempo y durabilidad (García, Arias y Gómez, 2013).

Por otra parte, Young (2009) entiende el cambio en dos ámbitos: 1) cambio como tal y 2) la forma como se expresa organizacionalmente. En el primero establece que las tipologías predominantes se dan en cuanto a velocidad, secuencia y continuidad y en el segundo los temas comunes son, cambio y aprendizaje, cambio desde los procesos, cambios emergentes, cambio desde las personas o desde los grupos, entre otros (Romero, Matamoros y Campo, 2013).

Así mismo García, Rubio y Bravo (2007), señalan que para que el cambio sea exitoso, la organización requiere de la capacidad de anticipación y adaptación pues está íntimamente ligado al talento para la innovación de las organizaciones; esto significa que las compañías deben ser capaces de reaccionar con gran rapidez para satisfacer las necesidades de un mercado que plantea demandas inusuales e inesperadas. Entonces, es posible que el cambio sea un estado deseable de las organizaciones

asociado con su supervivencia y, en las más desarrolladas, un mecanismo de innovación y anticipación a los problemas que enfrentan otros.

De la misma forma Chiavenato (2009), señala que todo cambio en una organización implica modificar actividades cotidianas, relaciones de trabajo, relaciones hábitos y conductas; mientras que la ausencia del mismo, requiere una buena dosis de adaptación y ajuste. De la misma manera señala que todo cambio involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, el primero es el reconocimiento del problema, donde se pretende copilar datos sobre la rutina de la organización con el fin de determinar posibles áreas de mejora. El segundo paso hace referencia a la identificación de las causas donde se trata de reunir información por medios formales o informales, es decir charlas, entrevistas, cuestionarios u observación personal. El tercero es la implantación del cambio, donde una vez identificada la problemática se busca determinar un plan de acción para corregirlo, las maneras de aplicación del cambio pueden ser de tipo estructural, de procedimiento o interpersonal. El último paso es la implantación del cambio la cual consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz, la cuestión básica es identificar lo que se modificó y determinar si los resultados son satisfactorios.

1.1.2. Teorías y modelos de cambio organizacional.

El estudio del cambio organizacional se ha abordado mediante enfoques o teorías que pretenden explicar su naturaleza y el proceso. Dentro de las más representativas de cambio organizacional se encuentra la propuesta por Van de Ven y Poole (1995), donde definen cuatro teorías para la explicación de los procesos de cambio e innovación: ciclo de vida, teleológico, dialéctico y evolutivo.

El primer modelo propuesto es de ciclo de vida, el cual describe el proceso de cambio en una entidad como un progreso a través de una secuencia necesaria de etapas o fases, el contenido específico de estas etapas o fases está prescrito y regulado por un programa institucional, natural o lógico prefigurado al comienzo del ciclo.

El segundo, es un modelo teleológico el cual, considera el desarrollo como un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de acciones basadas en lo que la entidad aprendió o pretendió, esta secuencia surge a través de la promulgación intencional o la construcción social de un estado final previsto entre los individuos dentro de la entidad.

El tercer modelo es denominado dialéctico, en este modelo de desarrollo surgen conflictos entre entidades que defienden una tesis y una antítesis opuestas que chocan para producir una síntesis, que con el tiempo se convierte en la tesis para el próximo ciclo de una progresión dialéctica, la confrontación y el conflicto entre entidades opuestas generan este ciclo dialéctico.

Por último, se encuentra el modelo evolutivo de desarrollo que consiste en una secuencia repetitiva de eventos de variación, selección y retención entre entidades en una población designada, este ciclo evolutivo es generado por la competencia por los escasos recursos ambientales entre las entidades que habitan una población.

Más recientemente, Poole y Van de Ven (2004) señalan que las teorías que abordan el cambio considerándolo como “episódico” son:

- Enfoques de capacitación y cambio programado para el cambio individual discutidos por Woodman y Dewett.
- Teoría del equilibrio puntuado.
- Teorías de la lógica organizacional.
- Teoría de la elección estratégica (Lewin).
- Economía evolutiva.
- La teoría del cambio cultural de Schein.
- La mayoría de las perspectivas de adaptación institucional y acción colectiva discutidas por Van de Ven y Hargrave.
- La teoría del cambio institucional de Greenwood y otros en los campos organizacionales.

Por otro lado, las que abordan el cambio considerándolo como “continuo” son:

- Los enfoques de socialización e interacción interpersonal al cambio individual (Woodman y Dewett).
- La teoría de las organizaciones de aprendizaje discutida por Seo y Lewin.
- Teoría de contingencia.
- Teorías de población y ecología comunitaria (Baum y Rao).
- La teoría del cambio cultural de Hatch.
- El diseño institucional y las perspectivas de difusión discutidas por Van de Ven y Hargrave.

Así mismo, existen teorías que apoyan la noción de que el estudio del proceso de cambio podría tener una división entre lo que refiere a cambio evolutivo y cambio revolucionario. En los períodos de cambio evolutivo, la organización busca, a través de transformaciones leves e incrementales, alcanzar congruencia. La congruencia es la consistencia interna entre estrategia, estructura, cultura, gente y procesos que permiten alinear la organización sobre una misma dirección. Estos extensos períodos son alterados por momentos cortos de cambio revolucionario, instigados por las cambiantes condiciones en el ambiente, ciclos de productos, entre otros. Se destacan estudios como los de Romanelli & Tushman, 1994; Greiner, 1972; Amis, Hinings & Slack, 2004 (Poole y Van de Ven, 2004).

En ese mismo sentido, Van de Ven y Poole (1995), desde la perspectiva de la evolución natural, contingente al ambiente, surge el equilibrio puntuado. En el equilibrio puntuado, las organizaciones fluctúan entre estabilidad y equilibrio y períodos revolucionarios además, se considera un patrón de variación, selección y retención similar a la teoría de ecología organizacional (Romanelli & Tushman, 1994). Los tres elementos principales de la teoría del equilibrio puntuado son: a) las estructuras profundas, b) el equilibrio (los períodos de evolución) y c) los períodos de revolución. Las estructuras profundas se consideran como elementos estructurales básicos que sostienen la organización (Poole & Van de Ven, 2004).

Por otro lado, se encuentran las teorías institucionalistas del cambio organizacional, que se orientan al análisis de los entornos institucionales o mundos normativos

construidos socialmente, en los que existen las organizaciones y centrada más en la conformidad organizativa de acuerdo con las reglas sociales (Zucker, 1987). Afirman que las organizaciones no sólo conviven en ambientes técnicos, sino también en institucionales que las afectan de formas distintas, existiendo dos posiciones tradicionales: el viejo institucionalismo quien reafirma la adaptación de las organizaciones; mientras que, el nuevo institucionalismo se enfoca en los aspectos de inercia, persistencia y conformidad presentes en el ambiente institucional en el que conviven las organizaciones (Selznick, 1948; Kraatz y Zajac, 1996; citados por Romero, Matamoros y Campo, 2013).

De la misma manera Romero, Matamoros y Campo (2013), abordan el proceso de cambio a partir de una visión ligada a el liderazgo, el aprendizaje y la comunicación. En lo que corresponde al aprendizaje señalan que es una fuente de cambio para las organizaciones, abordando diversos autores que consideran que la organización es “adaptativa”, reconociendo que una organización que aprende es una organización que cambia. La transformación organizacional se basa en la modificación, adquisición y aplicación de conocimientos en las organizaciones con dos enfoques diferentes: el conocimiento interno de las organizaciones y el conocimiento externo a esta, partiendo de diferentes fuentes de conocimiento.

Así mismo, mencionan la relación del cambio organizacional y el liderazgo fundamentando que los procesos de cambio necesitan ser liderados y la forma en que se lideren determinará sus oportunidades de éxito, de la misma forma reconocen que el estudio sobre el liderazgo es complejo ya que existen diversas definiciones. El liderazgo cumple un rol vital en los procesos de cambio, ya sea en la forma de liderazgo del cambio o mediante diferentes estilos de liderazgo, dimensión en la que el liderazgo transformacional ha sido entendido como un promotor de cambio más importante que el liderazgo tradicional (transaccional).

En relación con la comunicación, Frahm y Brown presentan tres modelos de aproximación distintos. El primero, el cambio monolítico, es un proceso unilateral en forma transversal dentro de la organización que se enfoca principalmente en los medios a través de los cuales fluye la comunicación. En la segunda perspectiva, la

relacional, las personas actúan como fuentes y receptoras del proceso de cambio a través de discursos. Como fuentes, replican mensajes, y como receptores, son introducidos por procesos sociales a los postulados detrás del cambio y por último la tercera postura, la de charla de fondo, enfatiza la comunicación informal interpersonal (Romero, Matamoros y Campo, 2013).

Cabe destacar, que una de las corrientes teóricas más estudiadas dentro del cambio organizacional es el cambio planeado; entendido primero como el aplicado de modo intencional por los líderes ante un cambio en el entorno y segundo, desde las teorías de gestión de cambio, vistas comúnmente como desarrollo organizacional (DO). El concepto de cambio planeado parte de los aportes realizados por Lewin, particularmente, de sus tres ejes teóricos (teoría de campos, dinámicas de grupos, estudio de la acción y modelo de tres pasos para el cambio), que son relevantes para las organizaciones modernas al entenderlos de un modo integral (Romero, Matamoros y Campo, 2013).

1.1.3. Modelos de cambio planeado.

Según Guízar (2013), la teoría del cambio planeado describe las diferentes fases por las cuales pasa éste cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de DO para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. Guízar en 2013, reconoce diversos modelos de cambio planeado, algunos de los cuales se exponen a continuación.

Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin

Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”. Para modificar

ese estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales (Guízar, 2013).

Modelo de Ralph Kilmann

Ralph Kilmann, quien especifica los tópicos de ventaja clave que se deben tomar en consideración para que pueda presentarse un cambio, tal y como es deseable en las empresas. Las fases que considera son: iniciar el programa, diagnosticar el problema, programar las rutas que se llevarán a cabo, la cultural, la de conformación de equipos de trabajo, la de habilidades gerenciales, la indispensable correlación estrategia-estructura, ya que una se basa en la otra, la de sistema de recompensas que ayuda a que el personal permanezca en la organización, evidenciar las rutas indicadas en la fase anterior, evaluar los resultados obtenidos (Guízar, 2013).

Modelo Burke-Litwin

Este modelo propone identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o “cambio transaccional” y del cambio de segundo orden o “cambio transformacional”. Plantea que el cambio de primer orden implica un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, aunque

su naturaleza es la misma y el cambio de segundo orden implica un cambio revolucionario y alterno en forma significativa a la organización.

En este modelo de Burke-Litwin, se debe establecer una distinción entre el ambiente de la organización y su cultura. En el caso del “ambiente de la organización”, todas las personas que integran la organización emiten una evaluación sobre si el lugar de trabajo es adecuado o no, y si existe un clima de calidez o de desinterés respecto a los objetivos de la organización. Estas evaluaciones se conocen como estudios de clima laboral. En el caso del rubro “cultura de la organización”, se lleva a cabo una evaluación colectiva de la organización, considerando los valores, normas e hipótesis se evidencian en la organización. Cabe destacar, que los 12 recuadros representan las elecciones de Burke y Litwin sobre los aspectos fundamentales para la comprensión y el análisis de la organización, de la misma forma las flechas que conectan los recuadros y van en ambas direcciones significan el principio de sistema abierto de efecto múltiple, así que un cambio en cualquier categoría afectará eventualmente a todas las restantes. El modelo predice la causa, por lo que algunas direcciones son más importantes que otras cuando se trata de planificar e implementar cambios organizativos exitoso (Burke, 2017).

Modelo de planeación

Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley citados por Guízar, 2013, quienes proponen siete pasos para la explicación de este modelo:

1. Exploración: El agente de cambio y el sistema-cliente exploran juntos.
2. Entrada: Desarrollo de un contrato y expectativas mutuas.
3. Diagnóstico: Identificación de metas específicas de mejoramiento.
4. Planeación: Identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio.
5. Acción: Implantación de los pasos para la acción.

6. Estabilización y evaluación: Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.

7. Terminación: Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.

1.2. Diagnóstico organizacional

1.2.1. Definición de diagnóstico organizacional.

Vidal (2004), define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo, el “saldo”, esta comparación o contraste es lo que se conoce como diagnóstico.

De la misma forma, señala que el proceso de diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero, en este sentido el diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

Vidal (2004) señala que el proceso de diagnóstico se centra en: la inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización; diseño e intervención organizacional, en análisis de direccionamiento estratégico; y la evaluación de la cadena de valor. Actualmente también se centra en la inclusión de los activos intangibles en la perspectiva del análisis financiero, en la importancia de necesidades y expectativas de los clientes en la gestión de la organización, así como la importancia relativa al área de gestión humana, y el impacto de los sistemas de información y la tecnología.

Así mismo, Fleitman (2007), señala que el diagnóstico se trata de una evaluación integral, es una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones y que sirve como instrumento para el análisis y evaluación del entorno de un organismo, su base

legal, organización, estructura, políticas, planes, sistemas, programas y controles. Señala que la evaluación integral de una organización permite entre otras cosas:

- Evaluar el grado y forma en que una empresa pública o privada cumple con sus objetivos.
- Conocer si los programas o recursos son administrados con eficiencia, eficacia y economía.
- Evaluar la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno administrativo, financiero y operacional.
- Revisar el sistema de información gerencial para la toma de decisiones.
- Promover y apoyar para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas.
- Revisar de manera general las diferentes áreas y sus interrelaciones, lo que permite tener una visión clara, simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas críticas de la organización.
- Enfocarse en la detección de hallazgos y situaciones relevantes que limiten el desarrollo de la empresa en su conjunto o el de alguna área específica.
- Elaborar recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas y con una metodología.

El alcance de la evaluación está en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa que se analice, en cuanto a la profundidad abarcará una parte o la totalidad de las áreas y procesos, así mismo los resultados que se pueden esperar de la evaluación es un análisis estructurado de la empresa que permite ver cómo se encuentra en ese momento y el diseño de una estrategia que facilite la transición de una cultura de trabajo tradicional a una de mejoramiento continuo (Fleitman, 2007).

Por otra parte, Montalvo (2010) señala que un diagnóstico es la técnica analítica aplicada sobre el diseño de la estrategia, plan o programa, y sobre su implantación, o sobre las estrategias funcionales o sistemas, o sobre operaciones específicas, con el propósito de determinar su condición presente, identificando los principales factores que determinan su actual nivel de desempeño, así como sus consecuencias, y los

posibles cursos de acción a adoptar para mejorar u optimizar la condición presente, con el propósito de que la empresa logre sus objetivos y metas en mejores condiciones.

El diagnóstico es una técnica de análisis de los hechos planeados y/o desarrollados por una organización, su ejecución requiere conocimientos relativos a diferentes campos; la aplicación de un método que responda a los requerimientos específicos de cada caso, y que sea aplicado sistemáticamente, para alcanzar los objetivos deseados.

Así mismo, el propósito básico del diagnóstico es determinar la condición en la que se encuentra la empresa; sin embargo, generalmente además de este propósito se buscan respuestas y soluciones a otros asuntos que, los interesados en el diagnóstico, desean averiguar como resultado de éste. Un diagnóstico busca determinar la situación actual de una empresa y su desempeño requiere simultáneamente identificar los factores más importantes que dieron lugar a su estado actual.

Cabe destacar que, por una parte, el diagnóstico establece los factores internos y externos que limitan, impiden o retardan el nivel de desempeño de la organización; y por la otra, también permite identificar aquellos factores internos y externos que de ser adecuadamente aprovechados le favorecerían (Montalvo, 2010).

1.2.2 Etapas del diagnóstico organizacional.

Para llevar a cabo un proceso de diagnóstico, los autores hacen diversas propuestas. Vidal (2004) propone seis etapas: la primera es la identificación de la organización, seguido de una auditoría externa, que consiste en un análisis del entorno, identificación de la cadena productiva, *cluster* y análisis de la competitividad. En tercer lugar, se encuentra una auditoría interna que consiste en un análisis del direccionamiento organizacional donde se busca evaluar misión, visión, políticas, objetivos, metas y estrategias de la organización (análisis del direccionamiento organizacional), posteriormente se realiza un análisis de indicadores e inductores en las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, así como

el mapa estratégico (análisis de factores internos por funciones cruzadas). En quinto lugar, se realiza una selección, descripción y análisis del macro problema de la organización y por último un diseño de estrategias que da como resultado un nuevo plan estratégico.

Es importante reconocer los aspectos a evaluar durante el diagnóstico, Vidal (2004) señala como ejemplos los siguientes:

Entorno: Análisis de las fuerzas externas clave, análisis de la cadena productiva y del *cluster* al que pertenece la organización, matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Direccionamiento estratégico: Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas y cultura, matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento (OAR).

Financiero: Balance general, estado de resultados, presupuesto, indicadores e inductores.

Clientes: Sistema de investigación de mercados (SIM), cuestionario de satisfacción del cliente, indicadores e inductores.

Procesos internos (cadena de valor): Indicadores e inductores, cuestionarios.

Formación y crecimiento (humana): Indicadores e inductores, evaluación por competencias, cuestionario de clima organizacional, síntesis de evaluación de factores internos (EFI).

Por su parte Martínez (2002), señala que en el diagnóstico organizacional o administrativo busca evaluar tendencias y situaciones, explicar hechos, establecer asociaciones de causalidad y/o dilucidar problemáticas que atañen a una actividad dada.

En su aspecto más integral, el diagnóstico proporciona las pautas u orientaciones generales que incluyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos

organizacionales, así mismo la importancia del diagnóstico radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada, ya que está encaminado a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar obstáculos principales de la organización; además de manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde desean aplicarse políticas y estrategias de un plan de mejoramiento administrativo.

El diagnóstico integral debe ocuparse de la descripción y el análisis de la situación y tendencias generales de la realidad de la organización con el propósito de definir grandes acciones de desarrollo a medianos y largos plazos, de la misma forma debe considerar y contener un análisis tanto retrospectivo como actual de la organización por medio del examen de factores históricos, evolutivos, especiales, espaciales y específicos, considerando la naturaleza y las características determinadas de cada área y del conjunto o subconjunto de dichas áreas. Es necesario tener en cuenta las repercusiones administrativas, económicas, sociales y políticas que se presentan a partir de las relaciones con el resto de las organizaciones, así como las que surgen a partir de la propia.

Así mismo Martínez (2002), presenta una propuesta básico-metodológica para la elaboración de un diagnóstico en una organización:

Primera Fase: Inicia

- **Planeación:** Definir el propósito del estudio, comprender plenamente el propósito del estudio, plantear las fases y el volumen de trabajo, determinar el tiempo disponible para la investigación, determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos, obtener la autorización del “programa de trabajo” a que se sujetará la investigación y a los medios para obtener información.
- **Captación de información:** Realización la presentación con los participantes, determinar la información mínima necesaria, recopilar información de políticas (leyes, decretos, acuerdos, manuales, etc.), verificación de la información, es

decir revisar que sea verídica y esté completa, elaborar gráficamente el resultado de la investigación.

Segunda Fase: Continúa

- Análisis de la información básica para el diagnóstico: Estudio de la información para diagnosticar deficiencias actuales, realización de balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerándolo en relación con el todo, establecer las opciones que se ofrecerán para la solución del problema.

Tercera Fase: Termina

- Presentación del diagnóstico: Preparar los documentos para su análisis, señalar qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las autoridades responsables de la ejecución de las operaciones que se investigaron, exponer a las autoridades el desarrollo de la información recopilada y su diagnóstico (propuestas), obtener el acuerdo de las diferentes autoridades sobre cada propuesta sin perder de vista el hecho que la decisión es prerrogativa del personal responsable de la ejecución o dirección, estimular decisiones.
- Recomendaciones y observaciones: Realizar las modificaciones necesarias en los organigramas, funciones, diagramas de procesos y procedimientos, etc., elaboración de gráficas y formatos que se deberán presentar en la aplicación, preparar el acuerdo de la autoridad ejecutiva para su aplicación, obtener las antefirmas en el acuerdo y firma de la autoridad ejecutiva.
- Aplicación: Reunir al personal necesario y/o materiales para realizar la aplicación, planear las etapas en las que se llevará a cabo, realizar reuniones previas con los servidores con objeto de informarles sus funciones o procedimientos a seguir, llevar a cabo la aplicación por medio de los directivos responsables, realizar los ajustes que sean necesarios en materia de sistemas, elaborar manuales y presentarlos a los funcionarios responsables para su aprobación, realizar las modificaciones necesarias, entregar el manual a las autoridades responsables.

En su caso, Fleitman (2007) propone la ejecución del diagnóstico en seis etapas, manifestando que cada una se debe efectuar con el cuidado suficiente que asegure y garantice que la información que se obtiene y las conclusiones preliminares tengan bases sólidas para que las etapas subsecuentes estén soportadas sobre situaciones reales. Al concluir cada una de las etapas de trabajo, se deberá comparar el avance logrado con lo planeado y los tiempos reales con los pronosticados, estos indicadores permitirán a los evaluadores tomar decisiones en cuanto a las estrategias planeadas para la revisión.

Etapa 1: Análisis preliminar

Propósito: En esta etapa se pretende obtener una visión general de la empresa, se deberá definir cuáles son los elementos de mayor importancia que se van a evaluar, de tal forma que se pueda elaborar una proyección inicial en cuánto a características del trabajo, el tiempo y costo aproximado.

Se realizan las primeras entrevistas que permitan establecer un criterio para elaborar la estrategia de cada una de las etapas de la ejecución de la revisión, para realizar un análisis que permita tener conocimiento general de la empresa o entidad y se elabore una propuesta inicial de evaluación. De la misma forma se definen con los directivos, los estudios, las técnicas y los criterios de medición y el programa general de la evaluación, así como la información documental necesaria para las siguientes etapas de estudio.

Informes y programas: Propuesta inicial y programa general.

Etapa 2: Revisión integral

Propósito: En esta etapa se realizan las pruebas de evaluación y se lleva a cabo una investigación de campo profunda, aplicando cuestionarios específicos por área, de la misma forma se elabora el programa de trabajo y se especifican las actividades de los expertos. Con los estudios preliminares se debe determinar el área o las áreas con una problemática más profunda, una vez seleccionadas se procede a elaborar una propuesta de evaluación específica para cada una, los argumentos para definir cada

una de las áreas críticas deben ser contundentes para efectuar una evaluación específica y deberán ser la base de ésta. Al terminar esta etapa se debe presentar un informe denominado diagnóstico general.

Informes y programas: Diagnóstico general y programas específicos.

Etapa 3: Evaluación específica

Propósito: En esta etapa se debe hacer una revisión exhaustiva para conocer la problemática del área o proceso crítico que se haya decidido evaluar. Una vez elaborados los cuestionarios se inicia la investigación de campo de cada área, proceso o sistema, según sea el caso y se investigan aspectos como: objetivos, planes, programas, sistemas, procedimientos y controles, además de uso de recursos materiales, técnicos y financieros asignados, desarrollo técnico-administrativo, entre otros.

Terminada la fase de recopilación y registro de datos, éstos deberán someterse a un proceso de análisis o examen crítico que identifique las causas, que impiden la operación normal de un sistema o proceso específico, para resolver el problema específico del estudio se deben presentar diferentes opciones y seleccionar las más adecuadas, con base en un procedimiento de eliminación que indique la recomendación más coherente con las necesidades y posibilidades de la empresa.

El documento del diagnóstico específico de las áreas evaluadas deberá señalar básicamente el grado y forma de cumplimiento de los objetivos, programas y funciones del áreas evaluada, la eficiencia del uso de los recursos, grado de calidad de la organización, fortalezas y debilidades del área en relación con la empresa en su conjunto, deficiencias, los efectos globales que la ineficiencia puede causar en el desarrollo de la empresa, hallazgos y situaciones detectadas durante el trabajo de revisión del área.

Informes y programas: Diagnóstico específico por área evaluada.

Etapa 4: Opiniones y recomendaciones

Propósito: Se deberá interpretar y analizar los resultados de la revisión efectuada con cada una de las etapas, para dar opiniones, recomendaciones y opciones de acción aplicables y respaldadas considerando orígenes de las causas de los problemas, su valoración, magnitud y efectos, de igual forma se concretan conclusiones y recomendaciones con el cliente teniendo cuidado de que las observaciones se planteen de manera constructiva.

Para la selección de opciones de solución, es conveniente destacar que existen dos tipos de elementos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión: los elementos cuantificables, que son los que se pueden comparar, y los no cuantificables, que son difíciles de medir, como son las ventajas políticas de un proyecto, la influencia social, etc. Al momento de la selección el grupo deberá tener muy presente que los resultados que se esperan obtener signifiquen un verdadero apoyo y sean congruentes con los objetivos de la empresa o entidad.

Terminada la selección, cada opción deberá acompañarse con la estimación de costos, requerimientos de recursos materiales, humanos y financieros, así como de sus ventajas y limitaciones, esta recomendación conviene presentarla en forma condensada, con detalles para su aprobación y usando un lenguaje sin tecnicismos.

Informes y programas: Informe final e informe ejecutivo.

Etapas 5: Programa de implantación de recomendaciones

En esta etapa se deben seguir los siguientes pasos: primero, se debe elaborar un programa específico de implantación, que consiste en determinar las actividades y la secuencia en que se desarrollan, en segundo lugar, se determinan los requerimientos y la integración de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros adicionales que sean necesarios para la implantación y por último se realiza la ejecución del programa, estableciéndose el método de implantación que más convenga utilizar.

Informes y programas: Informe de avance de implantación de recomendaciones.

Etapas 6: Evaluación de las mejoras obtenidas.

Propósito: En esta etapa, se revisan y se evalúan las mejoras obtenidas por la empresa, para entrar en esta etapa se debe dejar un tiempo razonable que permita observar los cambios y medir las mejoras obtenidas. Se deben efectuar reuniones periódicas de evaluación dependiendo de la empresa y de los propósitos de verificar la implantación de las recomendaciones, investigar la reacción del personal y de los directivos y reevaluar lo logrado en la consecución de los objetivos económicos y sociales.

Informes y programas: Informe de resultados y beneficios.

1.3 Gestión de procesos

Dedicar un esfuerzo al mejoramiento de los procesos organizacionales es un factor determinante en la competitividad, ya que permite a la organización dar un uso más favorable a sus recursos y contribuye a lograr un manejo más efectivo en sus interrelaciones, ofreciéndole una visión sistemática de las actividades, previniendo posibles errores y manteniéndola centrada en cada parte del proceso (Harrington, 1993).

Para abordar el tema de gestión de procesos en las organizaciones, es fundamental conocer el concepto de proceso, término con el cual se denomina cualquier actividad o grupo de actividades que empleen un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Cabe destacar que los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos (Harrington, 1993). Para Carrasco (2001), el proceso es una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno.

Por otra parte, el procedimiento es el término que hace referencia a una sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación, es decir, es una serie de actividades u

operaciones ligadas entre sí con un objetivo específico (Gómez, 1997). Un proceso se conforma de procedimientos.

En lo que se refiere a la gestión de procesos, Moreira (2009) señala que en una organización ésta es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos, ya que permite definir los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y los aspectos que la dirección organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos; con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Cabe resaltar que los procesos que se llevan a cabo están distribuidos entre las diferentes áreas funcionales que componen a la organización, un proceso (desde su entrada hasta su salida) puede cruzar uno o varios límites organizativos funcionales, impidiendo delimitar el responsable de los resultados, ya que las diferentes áreas de trabajo que intervienen en un proceso dado se responsabilizan con las actividades que le corresponden a cada una, pero no con cada proceso en su totalidad, lo que conduce a un insuficiente control y dificultad para detectar rápidamente dónde radican las deficiencias, así como quién es el responsable de su gestión.

Así mismo, señala que dentro de sus beneficios la gestión por procesos facilita a la organización tener una visión más allá de sus límites funcionales, mostrando la interrelación de todos los procesos como un sistema que contribuye, de forma conjunta, a satisfacer las necesidades de los usuarios ya que una de sus características es la delimitación de responsabilidad en relación a un proceso determinado, apareciendo pues el llamado «propietario del proceso», quien es parte indisoluble del mismo por sus conocimientos y dominio acerca de las acciones y decisiones implicadas en el propio proceso (Moreira, 2009).

Por su parte, Mallar (2010) señala que el modelo de gestión basada en los procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders*: clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mando y la función de cada

departamento, señalando que este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección.

Mallar (2010) señala que un proceso está compuesto por diversos elementos, dentro de los que destacan:

1. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos: a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones, b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).
4. Outputs: son básicamente de dos tipos: a) Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto y b) Servicios: intangibles, acción sobre el cliente.

También menciona que los procesos se distinguen entre dos tipos básicos:

- Procesos de Negocio: buscan atender directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes.

A su vez éstos se clasifican en:

- a) Procesos Directivos o Estratégicos (de *Management*): son aquellos a través de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos.

b) Procesos Operativos o Clave (*Core Processes*): son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización.

- Procesos de Apoyo: son aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio, también se los llama procesos secundarios. Por ejemplo, compra de artículos de oficina, pago de anticipos, pago de remuneraciones, pago de impuestos, mantenimiento de equipos, entre otros. Los procesos de apoyo no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio, muchas veces son actividades de tipo administrativo.

Si se analiza lo planteado por Mallar (2010), tomando en cuenta la teoría de sistemas, se logra diferenciar dos tipos de procesos en la organización. En primera instancia, los procesos de negocio funcionan como procesos morfogénicos, ya que son procesos que apuntan al desarrollo, crecimiento o cambio en la forma, estructura y estado del sistema, activando y potenciando a la organización; y por otro lado se encuentran los procesos de apoyo, funcionando como procesos morfoestáticos ya que son procesos de intercambio con el ambiente que buscan preservar o mantener una forma u organización en un sistema dado (Arnold y Osorio, 1998).

A continuación, se presentan algunas propuestas para el análisis y mejoramiento de los procesos y procedimientos en las organizaciones.

Modelo de las cinco fases del MPE

Harrington (1993) propone una metodología de cinco fases de Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE), la cual se desarrolla con el fin de ayudar a la organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos, ofreciendo un sistema que ayuda a simplificar y modernizar las funciones, y al mismo tiempo asegurando que los clientes internos y externos se encuentren satisfechos.

El principal objetivo de esta metodología es garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzcan el exceso de personal.

A continuación, se explican las fases de dicha propuesta.

Fase 1: Organización para el mejoramiento

El objetivo es asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso. Incluye actividades como:

1. Establecer el Equipo Ejecutivo para el Mejoramiento (EEM).
2. Nombrar un Líder de MPE.
3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar los miembros el MPE.

Fase 2: Comprensión del proceso

El objetivo es comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

Las actividades que incluye son:

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al equipo.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, expectativas del proceso.
6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
7. Reunir los datos de costo tiempo y valor.
8. Realizar los repasos del proceso.
9. Solucionar diferencias.
10. Actualizar la documentación del proceso.

Fase 3: Modernización

El objetivo es mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa. Considera actividades como:

1. Proporcionar entrenamiento al equipo.
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.
4. Eliminar las actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Eficacia en el uso de los equipos.
9. Estandarización.
10. Automatización.
11. Documentar el proceso.
12. Seleccionar a los empleados.
13. Entrenar a los empleados.

Fase 4: Mediciones y controles

Consiste en poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo. Las actividades a realizar son:

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoría del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

Fase 5: Mejoramiento continuo

El objetivo es poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo. Incluye actividades como:

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes.
5. Benchmark del proceso.
6. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo.

Metodología para la integración y aplicación del análisis de procedimientos

Martínez (2002) plantea una metodología para la integración y aplicación del análisis de procedimientos, la cual comprende un conjunto de fases que permite analizar las actividades que conjugan los procedimientos. Mediante estas fases se introduce un orden lógico, secuencial y sistematizado que permite desarrollar en forma correcta el replanteamiento o reelaboración del procedimiento, con fundamentos de objetividad que concuerden con la realidad de las atribuciones y funciones de cada área operativa. Este proceso metodológico comprende los siguientes momentos o etapas:

1. Indagación: Consiste en analizar el contenido de todas las partes, tanto general como en particular, que conforman el procedimiento, si son las correspondientes, si son adecuadas y si son necesarias.

2. Demostración: Esta parte consiste en la revisión analítica de los procedimientos y las partes que los conforman, así como de sus entornos, los cuales dan como por resultado la demostración de la existencia, objetivos, metas, vida útil o vigencia, que engloba el replanteamiento, en su caso de los procesos citados.

3. Exposición: En esta última etapa se presentan las opciones racionales que coadyuvan al replanteamiento de los procedimientos. Estas opciones responden a la naturaleza y a las características propias del procedimiento y deben estar vinculadas con su estudio.

La aplicación de la metodología cubre los niveles central, desconcentrado y descentralizado (por función o por proceso y territorio) indistintamente, ya que el ámbito o nivel de aplicación es tan flexible que se traslada a los niveles antes citados. En el nivel central se aplica dicha metodología en los procedimientos que se realizan a nivel de dirección o gerencia general. En el nivel desconcentrado se realiza en la dirección del área; y por último en el ámbito descentralizado se aplica el estudio de procedimientos respecto del ámbito que se requiera, de acuerdo con objetivos y metas que se fijen en función del entorno que caracteriza al órgano o empresa que se trate.

En cada una de las etapas los elementos que intervienen son:

- 1) Organización e integración: los elementos que intervienen son planeación, fuentes de información, técnicas de investigación.
- 2) Análisis de la información; los elementos que interviene son preguntas fundamentales, representación del procedimiento y elaboración y validación del procedimiento.
- 3) Aplicación del procedimiento los elementos que intervienen son descripción del procedimiento y diagramación.

1.4 Conclusión

El entorno organizacional antepone una gran cantidad de retos para las organizaciones, lo que conlleva a la necesidad de un cambio que permita la adaptación satisfactoria al mercado, ya que el ambiente externo supone una serie de variaciones en la industria, la economía, la tecnología, la política, la sociedad, entre otros; los cuales impactan a la organización. Así mismo, ésta se ve afectada por variaciones en su ambiente interno. Lo anterior obliga a considerar opciones de cambio de forma planeada para incrementar las posibilidades de supervivencia de la organización.

Como ya se ha mencionado a lo largo del capítulo, existen diversas teorías y modelos que permiten comprender el proceso de cambio y su impacto, teniendo en cuenta la situación de la organización, así como los recursos de los que dispone.

El diagnóstico organizacional juega un papel fundamental en la determinación de la situación actual de las organizaciones, puesto que brinda un panorama acerca de los factores tanto internos como externos que afectan su actividad. En muchas ocasiones, dichos factores pueden ser perjudiciales para el actuar de la organización, lo que puede conllevar a atrasos, duplicidad en las funciones, pérdidas económicas, etc. Es por esta razón que la elaboración de un diagnóstico es indispensable, ya que el conocer la situación que guarda una organización le permite realizar cambios graduales, logrando que sea posible la modificación de comportamientos, procesos, normas, etc., que permita su adaptación al entorno.

Una de las áreas a evaluar en las organizaciones, corresponde a la gestión de procesos, la cual juega un papel fundamental dentro de la operación de las organizaciones pues influye directamente en su producto, además que abarca todas sus áreas y puede ser un factor determinante en la evaluación del rendimiento organizacional.

Cabe destacar, que el estudio de la gestión de los procesos en las organizaciones posibilita el rediseño de los mismos, implementando acciones de mejora que conlleven

a la obtención de resultados favorables, tales como: mejores tiempos de respuesta, disminución de costos, reducción de inventarios, lograr una mayor participación en el mercado, incremento en las utilidades, disminución de la burocracia, entre otras.

Finalmente, es preciso mencionar que para efectos de este trabajo, el diagnóstico organizacional se basó en la propuesta de Fleitman (2007) y para la elaboración de la propuesta de actualización de procesos se utiliza la propuesta planteada por Harrington (1993).

CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa MP, S.A. de C.V. la cual se dedicada a la distribución y comercialización de productos prefabricados para la construcción en el sureste de México, dentro de los que se encuentran: puertas, marcos, cerraduras, puertas de alta seguridad y grifería. Se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto externo e interno.

2.1 Ambiente externo de la empresa

MP, S.A. de C.V. se encuentra situada en la ciudad de Mérida, Yucatán, donde actualmente cuenta con alrededor de 53 empleados operando en sus distintas áreas. La empresa ubica su operación en el sector de la comercialización al mayoreo de insumos para la construcción, dónde según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) forma parte de 6,452 empresas a nivel nacional dedicadas a éste giro, 104 de estas están ubicadas en Yucatán, de las cuales 83 se encuentran ubicadas en la ciudad de Mérida.

A continuación, se presenta una descripción del contexto externo en el que se desenvuelve la empresa, y se analizan factores económicos, políticos, sociales y ambientales que afectan a la misma.

Factores Económicos.

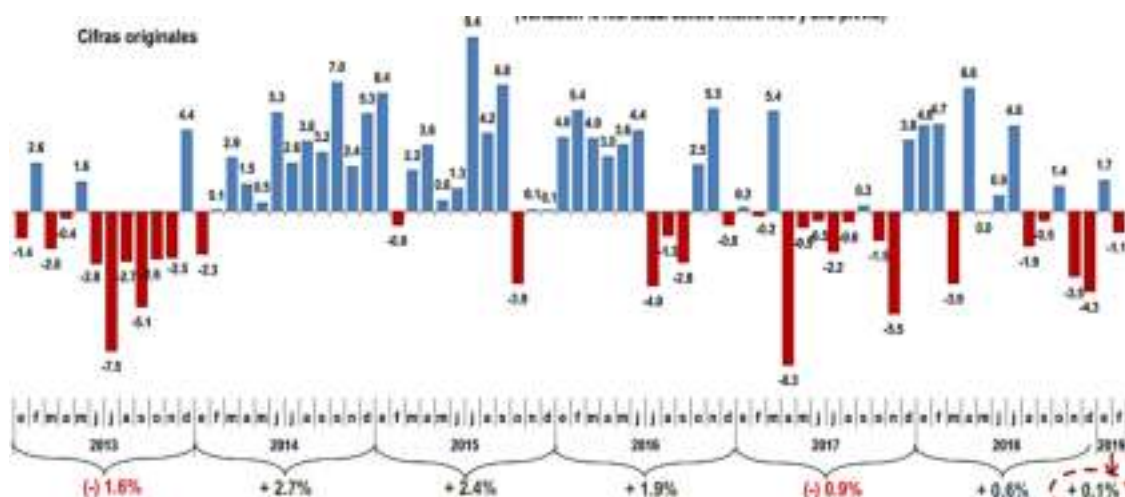
Considerando que la empresa forma parte del sector de la construcción en México, cabe mencionar que el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO, 2019b), reporta que durante el primer bimestre de 2019, la actividad productiva de esta industria permaneció prácticamente estancada al registrar un crecimiento marginal de 0.1% con relación al primer bimestre de 2018.

En la figura 2.1, se puede apreciar la variación del Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción a nivel nacional desde el año 2013 hasta el primer bimestre del año 2019, es así que se puede observar la continua desaceleración del PIB de la construcción

nacional, presentado cifras significativamente descendientes desde el año 2015 hasta el primer bimestre del año 2019 (CEESCO, 2019b).

Figura 2.1. Evolución del PIB sector de la construcción 2013 – 2019

(Variación % real anual contra el mismo mes y año previo)



Fuente: Centro de Estudios del Sector de la construcción (CEESCO, 2019b).

De la misma forma el CEESCO (2019d), indica que, en los años 2017 y 2018, la industria de la construcción registró una importante desaceleración, fundamentalmente por el mal desempeño del subsector obras de ingeniería civil (obra pública), siendo uno de los principales factores que mermaron el comportamiento la industria de la construcción en su conjunto.

Por su parte en el estado de Yucatán, el PIB de la industria de la construcción del año 2010 al año 2017, marca como críticos los años 2013 y 2015 como se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2. PIB de la construcción en Yucatán 2010 – 2017

(Variación % real contra el mismo periodo del año previo)



Fuente: Centro de estudios económicos del sector de la construcción (CEESCO, 2019d).

Durante el año 2018, la actividad productiva de la industria de la construcción en la región sur-sureste tuvo un desempeño aceptable, sin embargo, en el primer trimestre de 2019 la situación se revirtió, mostrando una contracción significativa de 12.8%, una de las principales causas de esta caída fue la contracción de la obra pública. En lo que refiere al valor de producción de las empresas constructoras en el estado de Yucatán en enero del año 2019 se registró una disminución del 18.6% en términos reales con relación al mismo período de 2018 (CEESCO, 2019a).

Por otra parte, uno de los factores económicos con mayor relevancia para la organización objeto de estudio es el precio de los insumos con los cuales están fabricados los productos que comercializa, ya que al subir el costo de éstos, aumenta el valor del producto; en este punto, desde diciembre de 2018 a marzo de 2019 se ha observado una tendencia decreciente en el nivel promedio de precios de los insumos utilizados en el sector de la construcción, este comportamiento es consecuencia de una baja actividad de las empresas constructoras propiciando una menor demanda y una menor presión sobre los precios de los insumos de la construcción (CEESCO, 2019c).

Aunado al menor dinamismo de la economía local, la reducción de la dinámica de la economía mundial reduce la demanda de los *commodities* (acero, aluminio, cobre, etc.), lo que se traduce en mayor oferta y menores precios por el aumento de los inventarios en los mercados internacionales. Durante marzo de 2019, el precio por tonelada del rollo de acero en caliente mostró una caída de 19% en términos anuales con relación al precio prevaleciente en marzo de 2018 (CEESCO, 2019c).

Cabe destacar, un evento reciente en la economía mexicana en relación con los aranceles de insumos para la construcción, ya que el 1 de junio de 2018, de manera unilateral, Estados Unidos de América decidió imponer aranceles del 15% al 25% a las importaciones de acero y aluminio procedentes de México. En respuesta a la injustificada acción implementada por el gobierno estadounidense, el 4 de junio de 2018, México decidió gravar la importación de diversos productos de acero procedentes de los Estados Unidos, estas acciones de política comercial, generaron distorsiones en los mercados e incrementaron el nivel de precios de los productos de acero y aluminio en los mercados domésticos de ambos países. El 17 de mayo de 2019 Estados Unidos de América y México llegaron a un eventual acuerdo para eliminar los aranceles en los productos de acero y aluminio, se estima que con esta medida, el nivel general de precios para la construcción se afecte favorablemente para la industria (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, 2019).

Por último, otro de los factores que impacta la economía de la industria de la construcción es el precio del dólar en insumos tales como maquinaria, refacciones, aluminio, acero y tecnología. Además del aumento del precio, la volatilidad podría impactar en la reducción del gasto público, recordando que la obra pública del gobierno en sus tres niveles es una fuente muy importante del ingreso en la construcción y de la misma forma, si las obras se reducen por ese efecto en el sector público, por ende lo harán en el privado (CMIC, 2015).

En el año 2006 se dio un abrupto incremento en el precio del acero, impactando de forma directa en la empresa objeto de estudio, ya que contaban con un único proveedor de origen estadounidense llamado Masonite a quien debían otorgar pagos en dólares, lo que hizo que sus productos aumentaran hasta un 50% su valor. Por este

hecho los directivos de la empresa decidieron buscar nuevos proveedores en México, probando con diferentes alternativas hasta quedarse con los proveedores con los que cuentan actualmente.

Factores Políticos.

En general, los directivos de la organización perciben a ésta como líder en el mercado de la comercialización de insumos para la construcción. Consideran que es ampliamente reconocida en el gremio por constructoras, principalmente aquellas dedicadas a la construcción de viviendas de interés social¹ en Yucatán, en parte debido a que uno de los propietarios de la empresa fue presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) en Yucatán, presidente del Colegio de Ingenieros de Yucatán y consejero de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), lo que le ha permitido tener la confianza del gremio, además de tener contacto con directivos y propietarios de constructoras. Así mismo, la empresa forma parte de la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (CANADEVI).

Por otra parte, la empresa actualmente atraviesa por una disminución en su actividad económica causada principalmente por una reducción en el presupuesto de la Comisión Nacional de Vivienda destinado a subsidios de vivienda en el país, ya que en el año 2019 los subsidios pasaron de 4 mil millones de pesos en 2018 a solo 400 millones de pesos. En específico en el estado de Yucatán, se hizo un recorte de 5,100 millones al subsidio, quedando a la espera de comprador más de 10 mil casas a través de crédito Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores INFONAVIT (CANADEVI, 2019).

¹ Según el Código de Edificación y Vivienda en México las viviendas se clasifican de acuerdo a su precio, forma de construcción y por número de viviendas por lote. En este caso, se toma en cuenta la clasificación por precio, la cual hace referencia a viviendas de tipo económica, popular y tradicional, llamadas comúnmente como viviendas de interés social, vivienda media, residencial y residencial plus (CONAVI, 2010).

Factores Sociales.

En lo que refiere a los factores sociales, se encuentran algunos que se consideran benéficos y otros perjudiciales. Dentro de los primeros, está el fenómeno de la migración en la ciudad de Mérida, ya que es una ciudad reconocida por la tranquilidad y seguridad que ofrece a quienes la habitan. Lo anterior provoca que sea un destino atractivo para vivir en México, beneficiando en gran medida al sector de la construcción, ya que promueve la construcción de más viviendas y de un valor más elevado en el sector, además, según lo señalado por la jefe de recursos humanos de la organización, las personas que vienen de otros lugares tienden a adquirir viviendas de un costo más elevado.

Por otra parte, aspectos que pueden llegar a ser perjudiciales para la construcción y venta de viviendas, está relacionado con la situación actual de muchos jóvenes que no gozan de empleos estables que les permitan acceder a créditos de vivienda. La jefe de recursos humanos de la organización manifestó que, por ejemplo, organizaciones como el INFONAVIT, se enfocan en aspectos como la edad, tiempo de antigüedad en el cargo y estabilidad laboral, al momento de otorgar un crédito. Esta situación afecta en gran medida al sector de la construcción ya que, al no otorgarse el mismo volumen de créditos para vivienda, disminuye el volumen de construcción de las mismas, por lo tanto, la venta de sus productos.

Factores geográficos.

La geografía del estado de Yucatán es en parte beneficiosa puesto que el terreno plano permite que la infraestructura que se necesita para la construcción no sea tan compleja, ya que no son necesarias grandes excavaciones, túneles o puentes, permitiendo que sea más viable el terreno para la construcción de viviendas, haciendo que la inversión sea menor en el estado, lo que puede atraer a mayor número de constructores.

Así mismo, el estado de Yucatán es una zona donde cada año existe la posibilidad de huracanes, este tipo de catástrofes naturales eleva la posibilidad de ventas de la

empresa como ocurrió con el Huracán Isidoro, evento que hizo que se reflejara un incremento sustancial en su producción y venta.

2.2 Antecedentes de la empresa

En 1988, el Ingeniero David Mar Guerrero y el Ingeniero Jorge Camal Burgos, luego de egresar de la universidad, dieron inicio a una sociedad, fundando la empresa Grupo Marca del Sureste, S.A. de C.V., la cual se dedicada a la producción y comercialización de estructuras de acero para construcción. Abrieron sus primeras instalaciones en la colonia Ibérica y posteriormente, se mudaron al fraccionamiento Reparto Dolores Patrón, donde contaban con un espacio más amplio para su funcionamiento. Con el paso del tiempo la empresa fue creciendo, lo que permitió que construyeran su primera bodega en la colonia Francisco I. Madero, después la empresa continuó en crecimiento lo que permitió que se extendieran y ubicaran sus oficinas en una nave industrial ubicada igualmente en la colonia Francisco I. Madero.

La empresa inició con cuatro trabajadores en el año 1988, posteriormente amplió su plantilla a seis, hasta llegar a cuarenta cuando se abrió su primera fábrica de producción de estructuras metálicas. Cabe resaltar que el nombre de la empresa surgió por la unión de sus apellidos (MAR) por el ingeniero David Mar y (CA) por el apellido del ingeniero Jorge Caamal.

Grupo Marca Sureste, S.A. de C.V. inició comercializando láminas y polines para techos de lámina. Algunos de los clientes con los que contaba la empresa eran Bepensa, Kekén, Casa Fernández, Chedraui, entre otros; con el paso del tiempo, sus clientes le empezaron a solicitar también la instalación de las láminas, por lo cual, los ingenieros Mar y Caamal vieron una oportunidad de negocio, siendo así como comenzaron a fabricar estructuras metálicas de acero que permitían la instalación de las láminas en bodegas, naves industriales y otros espacios.

Su principal proveedor estaba ubicado en el norte del país, denominado Industrias Monterrey (IMSA), un conglomerado de empresas que se encuentran en el sector del acero y otros metales, siendo fabricantes de polines, láminas lisas y pintadas, acanalados, perfiles de acero, entre otros. Esta empresa tenía una subsidiaria llamada

Multipanel, la cual se dedicaba a la fabricación de techos y muros con aislamiento térmico, y también incursionó en la elaboración de puertas prefabricadas utilizando las láminas producidas por IMSA, las cuales se llamaron inicialmente puertas multipanel.

Grupo IMSA, le propuso al ingeniero Jorge Caamal la comercialización de dichas puertas en el estado de Yucatán, quien accedió, logrando estandarizar las medidas de éstas para que fueran adecuadas para los espacios de las construcciones que se realizaban en el estado.

Debido a la amplia aceptación de los clientes tanto por la fabricación de estructuras de acero y lámina, como por las puertas prefabricadas, para el año 1996, los ingenieros David Mar y Jorge Caamal decidieron dividir la operación de la empresa y disolvieron la sociedad con el fin de optimizar su funcionamiento. El ingeniero David Mar se quedó con la producción de estructuras de acero y con el nombre de la empresa Grupo Marca del Sureste S.A. de C.V, empresa que sigue operando actualmente bajo otra razón social.

Por su parte, el ingeniero Jorge Caamal se quedó con la comercialización de productos prefabricados para la construcción dentro de los que se encuentran principalmente las puertas mencionadas anteriormente. El 4 de septiembre de 1996 el ingeniero Jorge Caamal, teniendo como socios a sus padres, fundó la empresa MP, S.A. de C.V.

La primera sede de MP, S.A. de C.V. fue en la colonia Francisco I. Madero, la cual continúa operando como punto de venta. La empresa se constituyó teniendo como objeto social la comercialización de insumos prefabricados para la construcción.

En el año 1998, MP, S.A. de C.V. contrató una empresa de consultoría para que le ayudara con su crecimiento. Dicha consultoría ayudó en el proceso de la definición de la planeación estratégica de la empresa (misión, visión, valores) además de la descripción y diseño de perfiles de puestos.

En el año 2004 la empresa continuaba creciendo y alcanzó una plantilla de más de 30 empleados. En ese momento contaban con proveedores como Termopuertas

Ajustables, Grupo Industrial Mavisa, Panel W, Sanilock, Doorlock, entre otros y clientes como Grupo Promotora Residencial, Grupo Sadasi, Grupo Casitas, entre otros.

Con el paso del tiempo, los directivos de MP, S.A. de C.V. observaron que la venta de puertas se podría anclar a la comercialización de otros productos, en específico de ventanas, y comenzaron a adquirirlas por medio de dos empresas llamadas CUPRUM y Vitro Canceles, ubicadas en la Ciudad de México, para su posterior comercialización.

La demanda de ventanas empezó a acrecentarse y con el fin de responder a ésta, el ingeniero Jorge Caamal decidió fabricarlas, en conjunto con otros productos como *louvers* (ventana o puerta compuesta por un tipo de enrejado que permite ventilación continua), barandales, marcos y productos similares. Es así como el 30 de octubre del año 2007 se constituyó la empresa "MV, S.A de C.V.", dedicada a la producción y comercialización de los productos anteriormente mencionados, esta empresa fue fundada por cuatro personas, dentro de las que se encuentra en ingeniero Jorge Caamal como accionista.

En el año 2013, se construyó la sede donde se encuentran actualmente MP, S.A. de C.V. y MV, S.A de C.V. ubicada en la Carretera a Parque Industrial del Sureste, colonia Felipe Carrillo Puerto. Estas dos empresas, aunque operan de forma independiente en procesos de producción y comercialización, comparten algunos procesos administrativos, razón por la cual se mantienen en la misma sede.

Más recientemente y con el fin de mejorar la calidad en el servicio al cliente, se creó una empresa denominada Marca Instalaciones S.A. de C.V., que se encarga de la instalación de las puertas y/o ventanas que venden, cabe destacar que esta empresa es propiedad del ingeniero Jorge Caamal.

Actualmente MP, S.A. de C.V. opera con 53 trabajadores, incluyendo operativos y administrativos y comercializa sus productos en los estados de Yucatán, Campeche, Quintana Roo y Tabasco. Así mismo, los directivos de las empresas se encuentran desarrollando un plan estratégico que permita la fusión de las tres empresas por razones de administración.

2.3 Ambiente interno de la empresa

La empresa “MP, S.A. de C.V.” declara su misión, visión y valores en el mes de marzo del año 2019, de la siguiente manera:

Misión

Lograr la completa satisfacción de nuestros clientes del sector de la construcción en el sureste del país, con la comercialización y fabricación en serie de puertas, ventanas y accesorios, a través de un servicio integral respaldado por la experiencia y confiabilidad de todos los colaboradores.

Visión

Para el año 2035, ser el proveedor preferido de nuestros clientes de la industria de la Construcción, que ofrezca productos y servicios confiables, con presencia en México, Centro América y el Caribe. Además, ser una empresa comprometida con el medio ambiente, innovadora, rentable y un lugar extraordinario para trabajar.

Valores

Confiabilidad

- Cumplir siempre los acuerdos establecidos con nuestros clientes y colaboradores.
- Actuar con rectitud y justicia ante cualquier circunstancia.

Espíritu de servicio

- Enfocar nuestros recursos hacia la completa satisfacción del cliente y superar sus expectativas.
- Fomentar la integración y armonía entre todos los que formamos la empresa y transmitirla a los clientes y proveedores.

Calidad

- Suministrar productos y servicios que siempre cumplan con los requerimientos del cliente.
- Ofrecer asesoría especializada en nuestros productos.
- Mantener la implementación constante de mejoras a nuestros procesos, productos y servicios.

Compromiso

- Situar al cliente en el centro de las decisiones de la empresa.
- Actuar con responsabilidad social transmitiendo los valores institucionales hacia la comunidad.
- Fomentar procesos de ahorro de energía y del cuidado del medio ambiente.

Proactividad

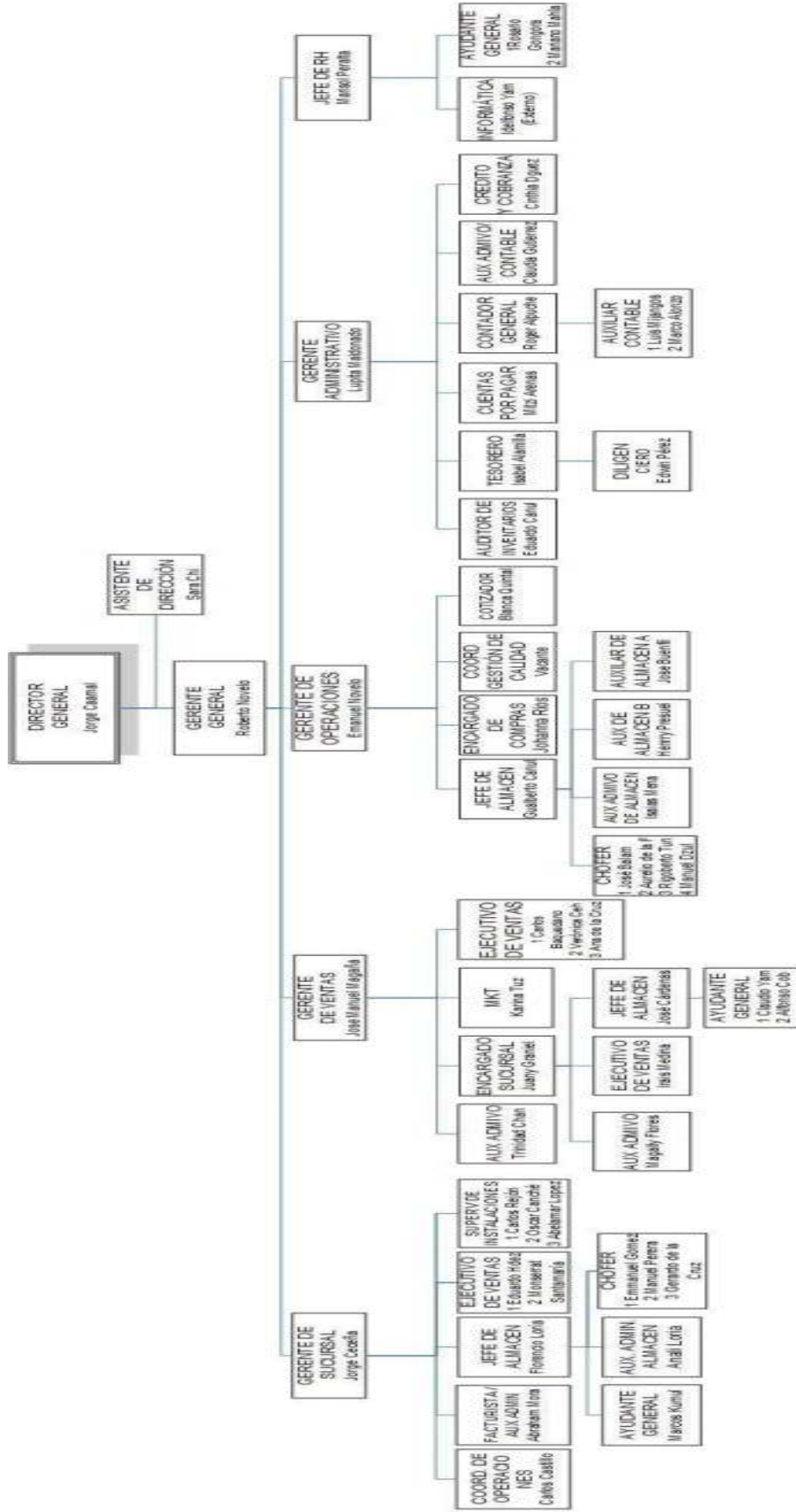
- Fomentar la participación de los colaboradores para que sugieran mejoras en procesos de trabajo.
- Practicar la acción anticipada con responsabilidad en actividades y procesos de trabajo para mejorar los resultados.

Innovación

- Mantener la búsqueda constante de mejoras a nuestros procesos, productos y servicios y trabajar continuamente para identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y del usuario final de nuestros productos.

MP, S.A. de C.V. cuenta actualmente con 53 colaboradores entre operativos y administrativos. Está conformada por 5 áreas y su organigrama puede observarse en la figura 2.3.

Figura 2.3 Organigrama de la Empresa "MP, S.A. de C.V."



Fuente: Información proporcionada por la empresa (2019)

El director general de la empresa es el Ing. Jorge Caamal, es el encargado de tomar las decisiones trascendentales para la empresa relacionadas con los objetivos estratégicos, además brinda direccionamiento y supervisión a todas las áreas, con el fin de preservar el funcionamiento eficiente de la empresa. Como apoyo a su labor se encuentra el cargo de asistente de dirección.

Seguido de éste, se encuentra la gerencia general encargada de planificar, organizar, controlar, desarrollar y liderar los proyectos de la empresa guiándose por los lineamientos que otorga la dirección general. A cargo de esta gerencia se encuentran las gerencias de sucursal, ventas, operaciones, administrativa y jefatura de recursos humanos.

La gerencia de sucursal es la encargada de la administración de la sede de la empresa en Cancún, Quintana Roo, teniendo a su cargo al coordinador de operaciones, facturista o auxiliar administrativo, ejecutivo de ventas, supervisor de instalaciones y jefe de almacén, que a su vez tiene a su cargo ayudante general, auxiliar administrativo de almacén y chofer.

Así mismo se encuentra la gerencia de ventas, encargada de la prospección de clientes, seguimiento de clientes actuales, ejecución de procesos de venta, aseguramiento del posicionamiento en el mercado e introducir nuevos productos, teniendo a su cargo al auxiliar administrativo, encargado de marketing, ejecutivo de ventas y encargado de sucursal en Mérida, quien a su vez tiene a su cargo auxiliar administrativo, ejecutivo de ventas, jefe de almacén y ayudante general. El área cuenta con manuales de procesos y perfiles de puestos documentados hasta el año 2016.

La gerencia de operaciones, es la encargada del almacenamiento y distribución de los productos, además del manejo de inventarios, teniendo a su cargo a: encargado de compras, encargado de gestión de calidad, cotizador y jefe de almacén, quien a su vez tiene a su cargo al ayudante de almacén, auxiliar administrativo de almacén y chofer. El área cuenta con manuales de procesos y perfiles de puestos documentados hasta el año 2016.

La gerencia administrativa, está encargada de ejecutar la función de cobranza a clientes, pago a proveedores, soporte a las diferentes áreas, enlace para asegurar los controles internos y políticas en las diferentes áreas, además de llevar a cabo la contabilidad registrando las operaciones de la empresa bajo estándares de las autoridades tributarias. Tiene a su cargo al auditor de inventarios, tesorero, encargado de cuentas por pagar, contador general, auxiliar administrativo contable, encargado de crédito y cobranza, y diligenciero. El área cuenta con manuales de procesos y perfiles de puesto documentados hasta el año 2018.

La jefatura de recursos humanos, es la encargada del reclutamiento y selección de candidatos para las diferentes áreas de la empresa, así como de la realización de eventos de la empresa tales como convivios, integraciones y demás festividades que se realicen con el personal de la empresa. También es la encargada del área de informática y tiene a su cargo a un ayudante general. El área cuenta con manuales de procesos y perfiles de cargo documentados hasta el año 2016.

Productos

MP, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la comercialización de productos prefabricados para la construcción en el sureste de México, dentro de los que se encuentran: puertas para interior, lo que comprende puertas para baños, recámaras u oficinas; puertas exteriores para viviendas, fabricadas principalmente de acero o madera; marcos galvanizados o de madera para interior o exterior de las viviendas; cerrojos y cerraduras tipo manija, de bola, galeana, manija franklin, gatillo, entre otras fabricadas principalmente en cerámica y acero inoxidable; puertas de alta seguridad blindadas, contra incendios, dobles, de rayos X, para hospitales, *standart*, tipo *louver*; y además comercializa grifería principalmente fabricada en acero inoxidable.

En la tabla 2.1 se presenta el porcentaje de venta por producto que ofrece la empresa, destacándose la venta de puertas de exterior y de alta seguridad con el 36% del porcentaje total de sus ventas.

Tabla 2.1. Porcentaje de ventas por producto

Producto	% ventas
Puertas de interior	8%
Puertas de exterior y de alta seguridad	36%
Ventanas de aluminio	38%
Marcos metálicos, madera y aluminio	13%
Cerraduras y otros	5%

Fuente: Información proporcionada por la empresa (2019).

Proveedores

Dentro de los principales proveedores de la empresa se encuentran: Grupo Industrial Mavisa S.A. de C.V., que es fabricante de puertas, marcos, premarcos, ventanas, protecciones, cancelería, muros cortina y cerramientos en general de acero, aluminio, PVC, vidrio, cristal templado; Doorlock Mexicana S.A. de C.V. expertos en la fabricación de puertas metálicas; Termopuertas Ajustables S.A. de C.V., actualmente uno de los principales proveedores de la empresa, también dedicados a la fabricación de puertas y marcos en acero para residencias.

Entre otros destacan, Sanilock Comercial S.A. de C.V., Concreto W S.A. de C.V., Grupo Metelmex S.A. de C.V., Grupo IMSA S.A de C.V., Grupo Urrea y Assa Abloy.

Principales clientes

La distribución de la empresa alcanza los estados de Yucatán, Quintana Roo, Campeche y Tabasco. Principalmente el mercado al que se encuentra dirigido son constructoras enfocadas a la construcción de vivienda de interés social.

En Mérida cuenta con clientes como Habitare Residencial, Gran San Pedro Cholul, Vivo Construcciones, Grupo Sadasi S.A. de C.V., Grupo Casitas S.A. de C.V., CYCA Constructora S.A. de C.V., Bacsá, San Marcos, MG Promotora y Grupo Promotora Residencial, así mismo en el estado de Campeche cuentan con Cocoma, en Cancún se encuentra con Cadu Inmobiliaria y en Tabasco con Pomoca.

Principales competidores

Los principales competidores de la empresa son plantas productoras y/o comercializadoras de los productos prefabricados para la construcción que operan en el sureste mexicano; así como también empresas distribuidoras de productos para la construcción (electricidad, pisos, plomería, etc.,) que entre sus líneas distribuyen productos similares, dentro de los cuales se reconocen: Masonite México (fabricante), Termopuertas Ajustables (fabricante), Home Depot (distribuidor), Materama (Distribuidor), El Niplito (distribuidor), entre otras del mismo giro.

2.4 Conclusión

Las organizaciones se enfrentan a cambios abruptos en su entorno, lo cual les exige tener una gran capacidad de adaptación y flexibilidad que les permita obtener un reconocimiento en el segmento de mercado donde se desempeñan, en función de esto, es fundamental una evaluación interna y externa con el fin de reconocer sus posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas más próximas y así generar planes de acción en función de estas.

A lo largo del capítulo se realizó un reconocimiento de la organización objeto de estudio, con el fin de determinar aquellos factores tanto internos como externos que influyen en su actuar.

Se pudo observar, que la empresa se ha preocupado por responder al entorno sin descuidar la calidad de sus productos, siempre destacándose por su cumplimiento, acompañamiento al cliente y respondiendo de forma positiva a los cambios, logrando así un posicionamiento significativo en el mercado. Dentro de los factores externos que le afectan significativamente en la actualidad, se encuentran los económicos, donde destacan el precio cambiante de los insumos y variación del valor del tipo de cambio monetario, de la misma manera destacan factores políticos, como la variación de las políticas de gobierno, ya que afectan directamente al sector productivo donde se dirige su actividad, así mismo, existen diversos factores sociales, ambientales y geográficos que le afectan. Por otra parte, se puede decir que en el ambiente interno existen debilidades tales como la falta de actualización en la documentación de los procesos

de cada una de las áreas y de las funciones de cada uno de los puestos; destacando, que actualmente su planeación estratégica se encuentra en un proceso de transformación con la finalidad de responder a diversos retos y lograr la preservación de la organización.

Llama la atención particularmente, que en los últimos años la empresa se ha preocupado por una planeación estratégica adecuada, que le permita ceñirse a un objetivo y enfrentar el entorno cambiante.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

A continuación, se presentan los resultados del análisis integral y específico realizado en la empresa MP, S.A. de C.V., en el periodo comprendido entre el mes de febrero a octubre del año 2019, con la finalidad de identificar las áreas críticas de la empresa y posteriormente proponer líneas de acción.

3.1 Análisis integral

MP, S.A. de C.V. cuenta actualmente con una plantilla de 53 colaboradores operando en sus diferentes áreas, dentro de las que se encuentran el área de ventas, operaciones, administración y recursos humanos. Como se abordó en el capítulo anterior, cada área posee una gerencia encargada y puestos que dependen de éstas.

A continuación, se presenta un análisis integral de la empresa, destacando que la información que aquí se presenta fue recolectada mediante la observación y entrevistas semiestructuradas realizadas al gerente general de la empresa y a los encargados de cada una de las áreas. Las guías de entrevistas se encuentran en los anexos 1, 2 y 3 de este documento.

Para una mejor comprensión, el análisis se presenta por áreas de la organización. Posteriormente se presenta un análisis FODA de la empresa, el análisis de factores estratégicos externos e internos y una matriz de priorización donde se identifican sus áreas críticas de la misma.

Cabe destacar, que en el análisis no se incluye la gerencia de sucursal ya que está ubicada en Cancún, Quintana Roo y el presente trabajo se encuentra dirigido a la sede principal ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.

3.1.1. Análisis por área.

Gerencia general

La dirección y la gerencia general son los encargados de dar el direccionamiento a la empresa, fijando metas y tiempos de cumplimiento. Así mismo se encargan de

coordinar y evaluar la ejecución de las funciones de cada área procurando la efectividad en cada uno de sus procesos. El área se encuentra conformada por un asistente de dirección que sirve de apoyo para la ejecución de las funciones del director general.

El gerente general de la empresa señaló que la empresa es líder en el mercado de la comercialización de puertas en el sureste de México, manifestando que es ampliamente reconocida en el sector de construcción por sus productos de alta calidad y su destacada atención al cliente.

Manifestó que dentro de la historia de la empresa se destacan logros como la obtención de proyectos de gran magnitud en el estado, como por ejemplo la gran plaza de Mérida, el hospital regional de alta especialidad, entre otros, donde se suministraron puertas para exteriores e interiores. Así mismo, señala que posee alianzas estratégicas con algunos de sus proveedores como Termopuertas Ajustables S.A. de C.V., Grupo Urrea y Assa Abloy, ampliamente reconocidos por su calidad en México.

A principios del año 2019, se trabajó en la planeación estratégica con la finalidad de direccionar los esfuerzos de la empresa hacia objetivos definidos, principalmente el de la expansión de la empresa, ya que se pretende para este año iniciar con exportaciones a países de Centroamérica y el Caribe.

Señaló que dentro de los objetivos estratégicos establecidos en dicha planeación se encuentran: lograr la permanencia de los colaboradores y atraer el talento mediante la creación y conservación de un lugar extraordinario para trabajar; lograr la meta de rentabilidad establecida, incrementando las utilidades mediante el ingreso por ventas así como la reducción de costos y gastos; atraer y retener clientes logrando su completa satisfacción; asegurar la entrega oportuna del producto, mejorando los tiempos, respetando los procedimientos y estableciendo puntos de control; desarrollar una cultura de servicio de excelencia para los clientes internos y externos a través de una estrategia comercial integral; e impulsar la cultura organizacional implementando un plan de desarrollo y carrera para el personal, capacitando y especializando a los

colaboradores, además de eficientar su trabajo mediante la inversión en infraestructura y tecnología.

De la misma manera, se pretende la inserción de productos nuevos al catálogo tales como puertas con otros acabados, diseños o materiales y también se planea a futuro la fabricación de closets, buscando en primera instancia que sean innovadores y acordes con el mercado actual (proyectos de construcción de viviendas de interés social), para lo cual se están realizando esfuerzos por hacer alianzas comerciales con otras organizaciones con el fin de ampliar su segmento de mercado.

Actualmente, la empresa se encuentra atravesando por una situación crítica que involucran a sus ingresos financieros, debido a las reformas de gobierno que se instauraron a partir de 2019, donde se disminuyó un 75% de recursos destinados a la vivienda de interés social en México, ya que el mayor porcentaje de sus clientes son constructoras dedicadas a la construcción de este tipo de viviendas, lo que afecta directamente a la empresa al tener una baja en la demanda de sus productos.

Como medida de contención, la empresa se encuentra en proceso de búsqueda de nuevos clientes que se dediquen a la construcción de viviendas de tipo medio, así como en búsqueda de la inserción de nuevos productos que puedan subsanar su economía, tales como puertas con otros acabados, diseños o materiales y también se planea a futuro la fabricación de closets.

Cabe resaltar, que como resultado de esta situación crítica se han realizado recortes de personal que están ocasionando incertidumbre, además la empresa se obliga a redistribuir funciones con las personas que se encuentran actualmente en ella, lo que en ocasiones se convierte en una sobrecarga de trabajo para colaboradores actuales.

Por otra parte, haciendo referencia a aspectos del mercado en el que la empresa se desenvuelve, el gerente señala que consideran como principales competidores a empresas como Mayoreo Cerámico de la Península MCP, Grupo Valsa, Termopuertas Ajustables (fábrica), Niplito, entre otros, y como principales clientes se encuentran SADASSI, CADU, Grupo Vivo, Promotora Residencial. En la relación con sus

proveedores, manifiesta que posee relaciones muy estrechas con ellos, pues manifiesta que son de la mejor calidad y cumplimiento.

Señala que la ventaja competitiva de la empresa radica en tres puntos fundamentales, el primero es que poseen una gran cantidad de existencias (stock), en específico de puertas, que son de gran utilidad para las constructoras cuando requieren producto de manera extraordinaria. El segundo, es el reconocimiento de la empresa en el mercado, ya que el director general, posee amplias relaciones con dueños y directores de constructoras en el estado. Por último, señala que la empresa es ampliamente conocida por la certeza que se ofrece de garantía y confiabilidad, teniendo como respaldo más de 20 años al servicio de sus clientes.

De la misma forma, según la visión del gerente general de la organización, percibe de la siguiente forma las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización:

Tabla 3.1. Matriz FODA visión gerente general.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario de producto suficiente para atender de manera oportuna la demanda normal de sus clientes y otras que pueden surgir de manera extraordinaria. 2. Posee alto respaldo financiero, por su cumplimiento de obligaciones, es decir, realiza a tiempo los pagos de créditos bancarios u obligaciones económicas adquiridas. 3. Servicio post venta a clientes, ya que se le brinda al cliente acompañamiento continuo, además se ofrece garantía por los productos adquiridos. 4. Productos de alta calidad y ampliamente reconocidos. 5. Infraestructura para el almacenamiento de los productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio alto en comparación con el mercado, ya que se cuenta con productos de alta calidad que exigen un precio más elevado, teniendo en cuenta que dichos productos podrían destinarse de igual forma a constructoras de nivel medio y residencial, las cuales tienen un mayor poder adquisitivo. 2. Falta documentar políticas, procesos internos y el flujo de información. 3. Falta de personal capacitado para atender otro tipo de clientes que no sean constructores de viviendas de interés social. 4. Faltan planes de capacitación para los colaboradores.

<ol style="list-style-type: none"> 6. Relaciones comerciales que le dan acceso a diferentes mercados. 7. Confiabilidad, la empresa es ampliamente reconocida por su cumplimiento en tiempo y forma de las entregas. 8. Inventario de producto suficiente para atender de manera oportuna la demanda normal de sus clientes y otras que pueden surgir de manera extraordinaria. 9. Posee alto respaldo financiero, por su cumplimiento de obligaciones, es decir, realiza a tiempo los pagos de créditos bancarios u obligaciones económicas adquiridas. 10. Servicio post venta a clientes, ya que se le brinda al cliente acompañamiento continuo, además se ofrece garantía por los productos adquiridos. 11. Productos de alta calidad y ampliamente reconocidos. 12. Infraestructura para el almacenamiento de los productos. 13. Relaciones comerciales que le dan acceso a diferentes mercados. 14. Confiabilidad, la empresa es ampliamente reconocida por su cumplimiento en tiempo y forma de las entregas. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Gran concentración de ventas en muy pocos clientes, lo cual genera dependencia del cliente.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de exportación de productos por la demanda creciente de mercados de otros países. 2. Existen gran cantidad de proyectos en desarrollo en los estados de Yucatán y Quintana Roo. 3. Los constructores e inversionistas solicitan servicio post venta, por lo que 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de gobierno que disminuyen los recursos asignados a la construcción de vivienda económica en el país. 2. Competencia de otras fábricas y de distribuidores del mismo giro en el estado, en especial una fábrica instaurada recientemente en Umán, Yucatán de su principal proveedor.

<p>existe posibilidad de integrar gama de productos complementarios.</p> <p>4. Crecimiento en el mercado de la construcción de viviendas de nivel medio y residencial en Yucatán.</p>	<p>3. Nuevas plantas de producción de puertas en el estado.</p>
---	---

Fuente: Información proporcionada por el gerente de la organización (2019).

Área de Administración

Actualmente, el área se encuentra a cargo de la gerencia administrativa y está integrada por 10 colaboradores, desempeñando los cargos de: auditor de inventarios, tesorero, cuentas por pagar, contador general, auxiliar administrativo/contable, crédito y cobranza, auxiliar contable y diligencieros.

El área cuenta con perfiles y descripciones de puestos, así mismo, manuales de procesos, pero no se encuentran actualizados, la gerente reporta que la última actualización se realizó en el año 2016.

El área administrativa es la encargada de administrar los recursos financieros y administrativos, también es la encargada de registrar las operaciones de la empresa bajo estándares de las autoridades tributarias, además brinda soporte a las demás áreas.

Dentro de sus principales actividades se encuentran la realización de pagos a cuentas por pagar, pago de impuestos, brindar información financiera para la dirección (generación de estados financieros tales como balances, flujos de efectivo, estado de resultados), así como cobranza a clientes, seguimiento a la cobranza, facturación, control, inventarios, altas y bajas del personal del seguro social, liquidaciones, presupuestos para capacitación, entre otras.

El departamento de auditoría interna se encarga de llevar a cabo el conteo físico cada dos meses en donde se revisa toda la documentación que respalda las entradas y salidas de los productos, así como del conteo físico.

La gerente del área administrativa manifiesta que no existen indicadores estipulados por la dirección de la empresa para medir el cumplimiento del área, sin embargo se realiza un monitoreo de manera interna teniendo en cuenta la entrega de informes en tiempo y forma estipulados, así como realizando arqueos globales y un arqueo semanal de cartera, revisando facturas y contra recibos.

La gerente manifiesta como principales fortalezas del área:

1. Personal comprometido, en el área hay gente honesta, responsable y puntual.
2. El personal tiene experiencia y sabe cómo hacer su trabajo.
3. Alta capacidad para la resolución de problemas, ya que en la mayoría de las ocasiones se entrega el trabajo en tiempo y forma, sin importar los retrasos que puedan presentarse en el proceso.

Como principales debilidades o problemáticas resaltó:

1. Posee una alta dependencia de otros departamentos.
2. Falta de comunicación a nivel de toda la empresa, en ocasiones no se comunican los acuerdos a los que llegan el área de ventas y operaciones, lo que puede causar problemas con el flujo de la documentación correspondiente.
3. Falta de comunicación dentro del área, ya que muchas veces el personal no es consciente de la repercusión que tiene un atraso en el trabajo de todos.

Respecto de la empresa la gerente percibe como principales fortalezas:

1. La empresa es confiable, nunca se ha dejado mal a un cliente.
2. Posee muchos años de experiencia que la respaldan.
3. Se hace lo posible por cumplir con las especificaciones de los clientes.
4. La empresa es estable financieramente y los bancos le ofrecen líneas de crédito constantemente, por su cumplimiento.
5. Posee un servicio de ventas destacado, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y brindándoles una orientación adecuada, siempre con buena actitud.

Así mismo, manifiesta que percibe como principales debilidades:

1. Precios elevados en relación con el mercado.
2. Falta de comunicación entre los departamentos.
3. No se encuentran actualizados todos los procesos y perfiles de puestos.
4. No se cuenta con indicadores que permitan implementar sistemas de recompensas o sanciones.

Señala que existe una gran oportunidad para la empresa enfocándose a clientes dedicados a la construcción de centros comerciales, hoteles, hospitales, entre otros. Por otro lado, percibe dos amenazas principales, la primera es la competencia, ya que el proveedor principal de la empresa instauró su fábrica aquí en el estado y la segunda son políticas gubernamentales que afectan el sector de la construcción de vivienda económica (subsidios).

Área de operaciones

El área se encuentra a cargo de la gerencia de operaciones y actualmente cuenta con 11 colaboradores, desempeñándose en los cargos de jefe de almacén, encargado de compras, cotizador, coordinación de gestión de la calidad (vacante), chofer, auxiliar administrativo de almacén, auxiliar de almacén A y auxiliar de almacén B.

El área cuenta con perfiles y descripciones de procesos, pero no se encuentran actualizados, el gerente manifiesta que la última actualización se realizó en el año 2018. También comenta que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de cambio de la planeación estratégica lo que hace necesaria una actualización.

Dentro de las funciones del área se encuentra dar el *back up* (respaldo) al área de ventas. Respecto de las compras se trabaja de dos maneras:

1. Se hace una planeación de la demanda, con base en históricos de ventas, estableciendo mínimos y máximos de venta. A partir de esta planeación, el área de compras se ajusta, adquiriendo los productos clasificados en productos A (alta rotación), B (mediana rotación) y C (baja rotación).

2. Se hace la planeación de la compra teniendo en cuenta pedidos de algunos clientes, que requieren productos con especificaciones particulares (medidas, colores, entre otros). Se aplica para el área de ventas en Mérida y Cancún.

El área de almacén es la encargada de: administrar todos los recursos almacenables (todo lo que se adquiere en el área de compras); dar avisos a las áreas correspondientes acerca de la cantidad de productos que se encuentran almacenados; y administrar el stock de los productos.

Cabe resaltar que cuando hay productos con especificaciones particulares se tardan entre tres a cuatro semanas en entregarse al cliente, ya que es el tiempo aproximado para su fabricación (este producto se manda a hacer a Monterrey o a Umán- Yucatán ya que allí se encuentra la fábrica del principal proveedor).

El control de almacén se lleva a cabo teniendo en cuenta la rotación del producto para su almacenamiento con la finalidad de evitar el esfuerzo de mover el producto continuamente y facilitar el proceso de revisión de niveles de inventario. El almacenamiento se efectúa de la siguiente manera:

- Producto A: Alta demanda, se acomoda en la parte delantera de la bodega.
- Producto B: Mediana demanda, se acomoda en el medio de la bodega.
- Producto C: Baja demanda, se acomoda en el fondo de la bodega.

El producto se transporta de Mérida hacia Cancún, Tabasco, Campeche o Villa Hermosa, por medio de camionetas con una capacidad de 120 puertas aproximadamente, actualmente se cuenta con cuatro camionetas en Mérida y tres camionetas en Cancún.

Así mismo, el área de gestión de la calidad se encarga de la elaboración de manuales de procesos y aplicación de proyectos específicos. Cabe destacar, que el puesto se encuentra vacante actualmente, razón por la cual no se ha continuado con la actualización los manuales de procesos y procedimientos en la compañía.

El cotizador es la persona encargada de recibir los requerimientos del área de ventas para pedidos de clientes con necesidades específicas y/o extraordinarias y buscar la proveeduría del producto con los estándares establecidos.

Actualmente, no existen indicadores que midan el cumplimiento del área, tampoco se manejan presupuestos, todo lo que se adquiere se hace teniendo en cuenta los mínimos y máximos del almacén. El gerente del área plantea que en la nueva planeación estratégica se pretende fijar presupuestos para el área. Sin embargo, se lleva un control de manera interna por medio de reportes de niveles de inventario, teniendo en cuenta el tiempo de fabricación del producto.

A continuación, se presenta la visión manifestada por el gerente de operaciones respecto de las fortalezas del área:

1. Se cuenta con personal de experiencia, ya que saben buscar soluciones a las situaciones críticas que se puedan presentar, por ejemplo, en el caso de la distribución se busca rentar camionetas cuando se excede nuestra capacidad.
2. Trabajo en equipo, ya que se está en constante contacto con el equipo de ventas de Mérida y Cancún, buscando la forma de resolver posibles situaciones que puedan presentarse.

En cuanto a las debilidades y/o problemáticas del área destacó:

1. Falta de comunicación efectiva pues no hay comunicados oficiales, la información acerca de los cambios que se hacen en la empresa, no se comunican teniendo en cuenta la jerarquía, si no a cualquier persona del área.
2. Duplicidad de funciones. La labor de cotización con proveedores es realizada tanto por el área de ventas como por el área de operaciones, lo que muchas veces se presta a confusiones en la labor de cada quien, esto también influye de manera negativa en la imagen con el cliente, ya que se le pide que se comunique con diferentes personas para un mismo proceso.
3. Actualmente la bodega posee capacidad máxima de almacenamiento de hasta 6,000 puertas, en ocasiones se rebasa esa cantidad por clientes especiales y

se llega hasta 9,000 puertas, así que se requiere destinar un espacio más amplio para mejor distribución del producto.

4. Poca planeación en el tiempo de entrega de pedidos. Actualmente se cuenta con cuatro camionetas de reparto en Mérida. En ocasiones llegan pedidos extraordinarios para los que no hay un medio de transporte designado, todo se considera urgente y es el área de operaciones quien debe priorizar y dictar el orden en que deben realizarse las entregas, a pesar de estos contratiempos, generalmente se cumple en tiempo y forma.

El gerente de operaciones percibe como fortaleza de la empresa el hecho de que hay gente muy preparada, con mucha experiencia que puede hacer aportaciones beneficiosas para la empresa. En cuanto a las principales debilidades y/o problemáticas destacó:

1. Se le debería dar a los gerentes mayor campo de acción, ya que en ocasiones se sienten “atados de manos”, se puede opinar, pero las decisiones se encuentran en manos de la gerencia general.
2. Falta de comunicación efectiva, ya que al tomar una decisión muchas veces no se comunica de manera oficial, por ejemplo, le dan de baja al personal y no se comunica a la autoridad del área.
3. Limitaciones en la cantidad de los proveedores, ya que la directiva de la organización designa los proveedores que deben ser cotizados y no se consideran otras opciones.
4. Falta de flexibilidad de precios en las negociaciones ya que las ventas han disminuido pero los precios permanecen igual lo que provoca que haya mucho producto almacenado con el peligro de humedecerse, alterarse o perder valor.
5. No se generan estrategias para el movimiento de mercancía almacenada (por ejemplo, promociones y descuentos).

También comentó que ve como oportunidad para la organización, la existencia de una gran cantidad de proyectos actualmente en el estado, por ejemplo construcción de viviendas de tipo medio y residencial, hoteles, centros comerciales, etc. donde se puede hacer nuevos clientes.

Como amenaza percibe el recorte de aportes de INFONAVIT, mencionado previamente en el capítulo 2, ya que al no contar los trabajadores con esos apoyos ya no se venden viviendas con el mismo volumen, ya no hay ventas como se tenían antes. El área de operaciones ya no está operando como se venía haciendo hasta hace dos o tres meses, esto desacelera la economía, se empieza a depender de ciertos clientes y el volumen de ventas ya no es el mismo.

Área de ventas

El área de ventas se encuentra bajo la dirección del gerente comercial, actualmente, cuenta con 11 colaboradores, desempeñándose en los cargos de auxiliar administrativo, marketing, ejecutivo de ventas, encargado de sucursal (punto de comercialización Francisco I. Madero), auxiliar administrativo (Francisco I. Madero), ejecutivo de ventas (Francisco I. Madero) jefe de almacén (Francisco I. Madero) y ayudante general (Francisco I. Madero).

El área cuenta con perfiles y manuales de procesos por escrito pero no se encuentran actualizados aproximadamente desde el año 2016, de la misma forma el gerente manifiesta que se ha realizado una nueva planeación estratégica pero que no se ha difundido con todos los empleados.

Respecto de los objetivos de venta, el gerente señala que son \$60,000,000 al año, esta directriz es fijada por el director general, se busca llegar a ella por medio de visitas personalizadas con los clientes, manejo de redes sociales, página web y presencia en exposiciones del sector de la construcción.

El área de ventas es la encargada de captar y atender al cliente, brindando un acompañamiento continuo desde la elección del producto que va a adquirir, hasta la instalación del mismo. También es la encargada de la realización de visitas a clientes especiales, elaboración de campañas publicitarias con el fin de promocionar los productos de que ofrece la empresa, entre otras funciones.

Así mismo se cuenta con un grupo de ejecutivos de ventas encargados de realizar las ventas de forma independiente, es decir realizan la prospección de clientes en campo o a través portales inmobiliarios.

Para asegurar el cumplimiento de metas en el área, se llevan a cabo las siguientes actividades:

1. Se establecen metas por vendedor y por zona.
2. Se da un seguimiento mensual o semanal al porcentaje de ventas por medio de juntas periódicas con los vendedores.
3. Seguimiento a los clientes potenciales, viendo que es lo que más está comprando, para qué fecha esta su obra, etc.
4. Se establece un comparativo teniendo en cuenta las ventas, cobranza, cartera y utilidades, de años anteriores con las que van en el año actual en el mismo periodo.
5. Se realiza revisión de cierre de mes con la dirección general, teniendo en cuenta las metas establecidas.
6. Se da revisión al reporte de visitas con los vendedores, revisando qué clientes y cotizaciones están manejando.

El gerente considera que el área tiene ciertas fortalezas como:

1. Atención al cliente ya que se le visita constantemente, así mismo se procura que el trato sea lo más amable posible lo que hace que, al cliente, le agrade la atención.
2. Se cuenta con personal con amplia experiencia en el campo que conocen del producto, pero cabe resaltar que cada vez es más especializada la venta y siempre debe haber una capacitación al respecto.

Sobre las principales debilidades o problemáticas que percibe se encuentran:

1. Falta de optimización el tiempo de entrega de cotización al cliente, ya que a veces no hay integración de cotizaciones en el sistema y una cotización que normalmente tarda tres días, puede tardar hasta una semana.

2. A veces la fábrica se tarda más de lo planeado en entregar las puertas, sin embargo, la empresa se protege acordando con el cliente una fecha de entrega posterior a una semana o unos días de la pactada con la fábrica, con el fin de cumplirle siempre al cliente.
3. No hay programa de capacitación acerca de los productos para los vendedores, todo se aprende en campo.

A continuación, se presenta la visión del gerente de ventas respecto de la empresa. Percibe como fortaleza que la empresa tiene muchos años en el mercado, es conocida, señala “somos líderes en el mercado ya que es una empresa que genera productos de calidad y brinda buena atención al cliente”.

Respecto de las debilidades comenta que la empresa ofrece los precios más altos del mercado y se solicita mucha documentación al cliente para los procesos de venta.

Señaló que la empresa podría aprovechar oportunidades como:

1. Establecer alianzas con fábricas de otros productos para tener un mejor portafolio a ofrecer y fidelizar a los clientes.
2. Realización de exportaciones a países como Belice y en general a Centroamérica.

Percibe como amenazas a la empresa:

1. Fabricas que se establezcan aquí, pues señala que “somos sólo comercializadores”.
2. Incertidumbre del nuevo gobierno, está detenida la actividad económica de la construcción de viviendas de interés social.

Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos se encuentra a cargo de la jefatura de recursos humanos. Actualmente, esta área también se encarga de administrar los servicios de informática que se requieren en la empresa por medio de un agente externo, cuenta con 3

colaboradores. La jefe de RH, comentó en entrevista que en ocasiones le son asignados ayudantes generales o practicantes para su apoyo.

Se cuenta con manuales de procesos y perfiles de cargos pero no se encuentran actualizados, la última revisión de esta documentación se realizó en el año 2016 y fue elaborado por la persona encargada del área de gestión de calidad.

Dentro de las principales funciones del área se encuentra cubrir la plantilla de la empresa, para esto se realizan reclutamiento, selección y contratación de personal, también es la encargada de orientar a las personas de nuevo ingreso puesto que no existe un plan de inducción formal, así como llevar a cabo el registro de las incidencias del personal, elaborar programas de vacaciones del personal, y la realización de eventos de bienestar organizacional.

El reclutamiento se realiza mediante redes sociales, periódicos de alta circulación, referidos de otros colaboradores y bolsas de trabajo. Cabe destacar que en ocasiones se dificulta el proceso de búsqueda del personal debido a la ubicación actual de la empresa.

En el proceso de selección se consideran aspectos como referencias laborales, antecedentes personales y laborales, así mismo se realiza una entrevista con la finalidad de conocer aspectos de la personalidad y experiencia laboral que ayuden a determinar la aptitud del aspirante para el cargo.

Finalmente, se realiza la firma de contrato a término indefinido, dependiendo el cargo o acuerdo, así mismo se le brinda información básica de la empresa pero no existe un plan de capacitación formal o inducción al puesto de trabajo.

Actualmente, no se manejan indicadores en el área, pero la evaluación interna se realiza con base en el porcentaje de la plantilla cubierta, también se hacen mediciones de clima organizacional. Con la nueva planeación estratégica se estableció que se debe realizar esta medición anualmente.

Entre las fortalezas del área que la entrevistada señaló se encuentran:

1. Se logra cubrir la plantilla de empleados para el funcionamiento de la empresa.
2. Baja rotación de personal administrativo en el área.

Como principales debilidades o problemáticas señaló:

1. Falta de actualización de perfiles de puesto y manuales de procesos tanto del área como de la empresa en general.
2. Falta de planes de capacitación para los colaboradores.
3. En relación al reclutamiento y selección del personal, la ubicación de la empresa dificulta un poco el proceso.
4. Falta el establecimiento de planes de inducción formales y estandarizados.
5. El área de recursos humanos se encuentra ligada con el área de informática y en ocasiones se le da prioridad a los asuntos relativos a informática que deben ser atendidos por el consultor externo, lo que representa una limitación en cuanto a recursos y orden de prioridad para atención de actividades.

A continuación, se presenta la visión de jefatura de recursos humanos respecto a la empresa en general.

Como fortalezas destaca las siguientes:

1. La empresa es ampliamente reconocida en el gremio de las constructoras.
2. El director de la empresa posee relaciones comerciales que son altamente beneficiosas.
3. La empresa forma parte de cámaras como CANADEVI, que le brindan respaldo respecto a su confiabilidad y cumplimiento.

Como sus principales debilidades señaló:

1. Falta de actualización de los manuales y procesos de la empresa.
2. Falta de programas de inducción y capacitación para los colaboradores.
3. Falta de programas de retención de personal.
4. No hay manejo de indicadores de medición de cumplimiento en las áreas de la organización.

Dentro de las oportunidades que percibe para la empresa, comenta que se pudiera incursionar en el mercado de la construcción de otro tipo de vivienda o estructuras, así mismo, lograr la comercialización de otros productos anclados (*closets* u otro tipo de diseño de puertas) a lo que actualmente se ofrece.

Por otra parte, dentro de las amenazas comenta el establecimiento en el estado de Yucatán de la planta de producción de su principal proveedor, así como la incertidumbre que genera el nuevo gobierno para la industria de la construcción.

3.1.2. Análisis FODA

Con base en la información anterior y como parte del análisis integral, se realizó un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la empresa MP, S.A. de C.V. el cual se presenta en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Análisis FODA de MP, S.A. de C.V.

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
1. Poseen cantidad suficiente de existencias en stock (en especial puertas), que son de gran utilidad para las constructoras cuando requieren producto de manera extraordinaria. 2. Poseen relaciones comerciales que permiten el acceso a diversos mercados en el sector de la construcción. 3. Poseen muchos años de experiencia y gozan de reconocimiento en el mercado por su calidad. 4. Servicio de venta y post venta destacado en el mercado.	1. Precios elevados en comparación con el mercado. 2. Falta de actualización de la documentación de los procesos de la empresa. 3. Falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa. 4. La capacidad de almacenamiento instalada es insuficiente para atender a toda la demanda. 5. No se tienen planes de capacitación e inducción formales al puesto de trabajo para los colaboradores.

<p>5. Cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad.</p> <p>6. El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa.</p> <p>7. La empresa es estable financieramente, los bancos le ofrecen líneas de crédito constantemente por su cumplimiento.</p> <p>8. La empresa forma parte de cámaras como CANADEVI, COPARMEX, CMIC, entre otras, que le brindan respaldo.</p>	<p>6. Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes.</p> <p>7. Falta de comunicación interdepartamental, ya que en ocasiones se llegan a acuerdos que no se comunican a toda la empresa.</p> <p>8. No se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas, que permitan implementar sistemas de recompensas o sanciones.</p> <p>9. Limitaciones en la cantidad de los proveedores, ya que los tratos con la proveeduría se hacen exclusivos de la dirección de la empresa.</p> <p>10. No se generan estrategias para el movimiento de la mercancía almacenada (mediante descuentos, promociones u otros mecanismos).</p> <p>11. Se exige gran cantidad de documentación para los procesos de venta.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>1. Demanda creciente en el mercado de la construcción de viviendas de tipo residencial y residencial plus en Yucatán.</p> <p>2. Posibilidad de exportación de productos a países de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>3. Los constructores solicitan servicio post venta, abriendo la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios.</p> <p>4. Posibilidad de incursionar más ampliamente en el mercado de otro tipo de construcción, por</p>	<p>1. Políticas de gobierno cambiantes, que disminuyen los recursos asignados a la construcción de vivienda económica en el país, impactando directamente en el mercado al que está dirigida actualmente la empresa.</p> <p>2. Nuevas plantas de producción instauradas en el estado, destacando la de uno de los proveedores principales de la empresa que tiene actualmente una planta de producción en Umán – Yucatán.</p>

<p>ejemplo, hospitales, centros comerciales, escuelas, etc.</p> <p>5. Posibilidad de generación de alianzas con fábricas de otros productos, con la finalidad de ampliar el portafolio de venta.</p> <p>6. Establecimiento de convenios con entidades que posibiliten la formación de los colaboradores para contribuir con el mejoramiento del desempeño de sus funciones.</p>	<p>3. Variación del valor de la tasa cambiaria y/o precios de los materiales de los productos que comercializa (acero, aluminio, etc.)</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa (2019).

Como se muestra en el análisis FODA, dentro de las fortalezas destacan el reconocimiento de la empresa en el mercado de las constructoras, esto debido a diversos factores, el primero de ellos es su cumplimiento, punto en el cual concuerdan todos los entrevistados, ya que señalan que se trabaja conjuntamente para cumplir siempre con lo acordado con el cliente. De la misma forma, destacan en el mercado por el servicio de venta y post venta, ya que prestan un acompañamiento continuo al cliente desde que se interesa en el producto, durante la instalación y continúan en contacto con él para verificar su nivel de satisfacción, siempre teniendo en cuenta sus necesidades y requerimientos. Además, brindan productos de la mejor calidad, ya que según el gerente general cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad.

Como se comenta, el reconocimiento en el mercado es clave para la empresa, lo cual ha ayudado el establecimiento de relaciones comerciales gracias al involucramiento de uno de los propietarios en entidades como COPARMEX, CANADEVI y CMIC, lo que también les otorga confiabilidad a sus clientes, además del establecimiento de relaciones con promotores de vivienda en el estado.

Así mismo, señalan como una fortaleza y parte de su ventaja competitiva el alto nivel de inventario de existencias en stock (en especial puertas), que son de utilidad para cuando requieren producto de manera extraordinaria.

En relación con las debilidades detectadas en la empresa, destacan la falta de actualización de manuales de procesos, perfiles y descripciones de cargos, así como la inexistencia de indicadores de cumplimiento que permitan implementar sistemas de recompensas o sanciones. De la misma manera, señalan fallas en la comunicación tanto interdepartamental como a nivel de toda la empresa ya que varios de los entrevistados señalaron no conocer la planeación estratégica, así como la misión y visión de la empresa. En lo que se refiere a las debilidades se señala el alto precio del producto en relación con los competidores, así mismo, escasez en las estrategias para el movimiento de la mercancía.

En las oportunidades se destaca la posibilidad de exportación a países de Centroamérica y el Caribe, así como la posibilidad de incursionar en el mercado de otro tipo de construcciones, por ejemplo, hospitales, centros comerciales, escuelas, entre otros, de la misma manera se plantea la oportunidad de generar alianzas con nuevos proveedores que permitan ampliar el portafolio de venta, además abriendo la posibilidad de anclar otros productos en el servicio post venta.

Por último, en las amenazas concuerdan todos los entrevistados, señalando dos que se perciben con mayor fuerza, la primera son las políticas de gobierno cambiantes ya que actualmente se disminuyó el presupuesto asignado para vivienda de interés social en el país, cabe señalar que el principal mercado al que se dirige la empresa son constructoras de este tipo de vivienda. La segunda, hace referencia a una planta que se instauró en el municipio de Umán, Yucatán, la cual es propiedad del principal proveedor de la empresa. Actualmente este proveedor la tiene como sede de producción, pero existe la amenaza de que en el futuro empiece a comercializar directamente en el estado.

3.2 Análisis específico

3.2.1 Análisis de factores internos y externos.

Para la elaboración del análisis específico se tomó como base el análisis integral, así como el análisis FODA realizado en la empresa, con la finalidad de identificar los

factores internos y externos de mayor relevancia y posteriormente se realizó una matriz de priorización para determinar los factores críticos que requieren atención.

Según David (2003), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), sirve para la formulación de estrategias ya que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa. La construcción de la tabla se realiza a partir de cinco pasos:

1. Se enumeran los factores internos clave identificados, tanto fortalezas como debilidades.
2. Se asigna un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a cada factor, indica la importancia relativa del factor para el éxito de la empresa en la industria, la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor, para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz (EFI), el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

Partiendo de lo anterior, se realiza la aplicación de la herramienta en la empresa MP, S.A. de C.V. con base en las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis FODA presentado previamente, la tabla 3.3 presenta el resultado de dicha aplicación.

Tabla 3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de MP, S.A. de C.V.

Factores Estratégicos Internos			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Poseen cantidad suficiente de existencias en stock (en especial puertas).	0.025	3	0.075
Poseen relaciones comerciales que permiten el acceso a diversos mercados en el sector de la construcción.	0.075	4	0.3
Poseen muchos años de experiencia y gozan de reconocimiento en el mercado por su calidad.	0.075	4	0.3
Servicio de venta y post venta destacado en el mercado.	0.1	4	0.4
Cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad.	0.075	4	0.3
Personal comprometido y con experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa	0.025	3	0.075
La empresa es estable financieramente, los bancos le ofrecen líneas de crédito constantemente por su cumplimiento.	0.025	4	0.1
La empresa forma parte de cámaras de comercio que le brindan respaldo respecto a su confiabilidad y cumplimiento.	0.025	3	0.075
Subtotal Fortalezas	.425		1.625
Debilidades			
Precios elevados en comparación con el mercado.	0.10	1	0.10
Falta de actualización en la documentación de los procesos de la empresa.	0.05	2	0.10

Falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa.	0.05	2	0.10
La capacidad de almacenamiento instalada es insuficiente para atender a toda la demanda.	0.025	1	0.025
No se tienen planes de capacitación e inducción al puesto de trabajo para los colaboradores.	0.05	2	0.10
Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes.	0.075	1	0.075
Falta de comunicación interdepartamental, ya que en ocasiones se llegan a acuerdos que no se comunican a toda la empresa.	0.05	2	0.10
No se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas.	0.075	1	0.075
Falta de comunicación efectiva en la jerarquía de la empresa, respecto a los cambios que se realizan a la planeación estratégica y en las áreas.	0.05	1	0.05
Limitaciones en la cantidad de los proveedores.	0.025	2	0.05
No se generan estrategias para el movimiento de la mercancía almacenada (descuentos, promociones, etc.)	0.025	2	0.05
Se exige gran cantidad de documentación para los procesos de venta.	0	2	0
Subtotal Debilidades	.575		0.825
Total Factores	1		2.45

Fuente: Elaboración propia (2019).

Tomando como base los resultados de las calificaciones ponderadas, se destacan las fortalezas más relevantes de la empresa dentro de las que se encuentran el hecho de que posee muchos años de experiencia y amplio reconocimiento en el mercado por su calidad, relaciones comerciales que permiten el acceso a diversos mercados en el

sector de la construcción, así como la calidad del servicio de venta y post venta, además del amplio reconocimiento y alta calidad en su proveeduría.

Así mismo, dentro de las debilidades más relevantes, se encuentra precios elevados en comparación con el mercado, la falta de actualización en la documentación de los procesos de la empresa, así como de los perfiles y descripciones de cargo. También se destaca la falta de planes de capacitación e inducción formal, gran concentración de ventas en un número reducido de clientes y falta de comunicación interdepartamental.

El total de los factores internos de la empresa fue 2.45 lo que la sitúa en por debajo de la media que es 2.5, por lo que se infiere que la empresa es débil internamente.

En lo que refiere al análisis de los factores externos de la empresa, se utiliza la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), que según señala David (2003), es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Al igual que la matriz EFI, se construye a partir de los mismos cinco pasos, considerando lo siguiente:

- Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave, para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta de excelente, tres a la respuesta de está por arriba del promedio, dos a la respuesta de nivel promedio y uno a la respuesta de deficiente.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y

reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Partiendo de lo anterior, se elaboró la matriz EFE teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis FODA, los resultados se presentan en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de MP, S.A. de C.V.

Factores Estratégicos Externos			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Demanda creciente en el mercado de la construcción de viviendas de tipo medio/alto en Yucatán.	0.1	2	0.20
Posibilidad de exportación de productos a países como Belice, Centroamérica y el Caribe.	0.1	2	0.20
Los constructores solicitan servicio post venta, abriendo la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios.	0.175	2	0.35
Posibilidad de incursionar más ampliamente en el mercado de otro tipo de construcción.	0.175	2	0.35
Establecimiento de convenios con entidades que posibiliten la formación de los colaboradores para contribuir con el mejoramiento del desempeño de sus funciones.	0.1	2	0.20
Generación de alianzas con fábricas de otros productos, con la finalidad de ampliar el portafolio de venta.	0.01	2	0.02
Subtotal Oportunidades	0.66		1.32
Amenazas			

Políticas de gobierno cambiantes, que disminuyen los recursos asignados a la construcción de vivienda económica en el país.	0.14	2	0.28
Variación del valor de la tasa cambiaria y/o precios de los materiales de los productos que comercializa.	0.1	2	0.20
Nuevas plantas de producción instauradas en el estado, destacando la de uno de los proveedores principales de la empresa.	0.1	2	0.20
Subtotal Amenazas	0.34		0.68
Total Factores	1		2.00

Fuente: Elaboración propia (2019).

Tomando en cuenta las calificaciones ponderadas, dentro de las oportunidades destaca la posibilidad de incursionar más ampliamente en el mercado de otro tipo de construcción, por ejemplo, hospitales, escuelas, centros comerciales, entre otros. Así mismo se destaca la oportunidad de integrar una gama de productos complementarios a través del servicio post venta. En las amenazas identificadas en la empresa, se destacan las políticas gubernamentales cambiantes

En el total de la matriz (EFE), la empresa obtuvo una calificación de 2.00 lo que indica que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas.

3.2.2 Matriz de priorización.

Para la elaboración de la matriz de priorización se tomaron como factores siete debilidades destacadas como las más relevantes en la empresa a partir de la matriz (EFI) realizada previamente, teniendo en cuenta la calificación ponderada obtenida.

Dentro de los factores se encuentran:

Factor 1: Precios elevados en comparación con el mercado.

Factor 2: Falta de actualización en la documentación de los procesos de la empresa.

Factor 3: Falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa.

Factor 4: No se tienen planes de capacitación e inducción al puesto de trabajo para los colaboradores.

Factor 5: Falta de comunicación interdepartamental, ya que en ocasiones se llegan a acuerdos que no se comunican a toda la empresa.

Factor 6: Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes.

Factor 7: No se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas.

La matriz de priorización es una herramienta que permite orientar la priorización que se le otorga a diversas problemáticas a atender, para lo cual es necesario el establecimiento de un criterio que permita realizar una comparativa, en este caso se tomó en cuenta, ¿cuál de las problemáticas se puede atender más a corto plazo?

Para la construcción de la matriz, se siguieron los siguientes pasos:

1. Se elabora una tabla ubicando los factores previamente mencionados en forma vertical y horizontal, lo que permite el cruce entre sí de cada uno de ellos.
2. Poner un número 1 debajo de la alternativa vertical, cuando la alternativa horizontal sea la más importante, en el caso contrario se pone número 0.
3. Sumar los números 1 hacia la derecha por cada alternativa y anotar la cantidad en la columna denominada: Suma horizontal.
4. Copiar las cantidades obtenidas en el punto anterior en la parte inferior de la matriz en el renglón denominado: Suma horizontal.
5. Sumar verticalmente los espacios de cada alternativa que cuenta con 0 y anotar el resultado en el renglón: Suma vertical.
6. Sumar verticalmente los renglones de suma horizontal y suma vertical y determinar el total de puntos que alcanzó cada concepto.

7. Determinar las prioridades de acuerdo con el total de puntos obtenidos por cada concepto.
8. Desempatar las prioridades que coincidan en puntuación revisando cual quedó como más importante cuando fueron confrontadas.

Los resultados de la matriz de priorización de la empresa objeto de estudio del presente trabajo se presenta en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Matriz de priorización de MP, S.A. de C.V.

¿Cuál es más viable a corto plazo?	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Factor 1		0	0	0	0	0	0
Factor 2	1		1	1	1	1	1
Factor 3	1	0		1	1	1	1
Factor 4	0	0	0		0	1	1
Factor 5	1	0	1	1		1	1
Factor 6	1	0	0	0	0		0
Factor 7	1	0	0	0	0	1	
Suma vertical	1	6	4	3	4	1	2
Suma horizontal	0	6	4	2	5	1	1
Suma total	1	12	8	5	9	2	3
Prioridad	7	1	3	4	2	6	5

Fuente: Elaboración propia (2019).

La matriz de la priorización dio como resultado que la debilidad con más amplias posibilidades de atenderse a corto plazo es la correspondiente al factor 2, es decir, falta de actualización en la documentación de los procesos de la empresa, en segundo lugar, se encuentra la correspondiente al factor 5, que hace referencia a la falta de comunicación interdepartamental. En tercer lugar, se encuentra la debilidad correspondiente al factor 3, donde se menciona la falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa.

En cuarto lugar se encuentra el factor 4, que hace referencia a la falta de planes de capacitación e inducción al puesto de trabajo para los colaboradores, el quinto lugar corresponde al factor 7, es decir, no se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas, así mismo en el sexto lugar se encuentra el factor 6, el cual menciona la gran concentración de ventas en un número reducido de clientes y por último, en el séptimo lugar se encuentra el factor 1, que señala que los precios ofertados por la organización son elevados en comparación con el mercado.

3.2.3 Identificación de la problemática a atender.

Los resultados del análisis anterior fueron presentados en una reunión a la gerente administrativa, señalándole que la problemática a atender resultante fue la actualización de los procesos.

La gerente administrativa mencionó que actualmente la organización se encuentra en proceso de reestructuración para su fusión con MV, S.A de C.V., organización dedicada a la producción de ventanas, *louvers*, barandales, marcos y productos similares. Debido a lo anterior la estructura de la organización cambiaría al igual que muchos de sus procesos, por lo que no sería necesaria la actualización de los procesos y procedimientos de todas las áreas. Además, resaltó que en ese momento era complicado que se siguiera brindando información para continuar con el trabajo de actualización de procesos o bien alguna de las otras problemáticas identificadas pues

derivado los cambios que se empezaban a dar en la empresa el personal no disponía de tiempo para continuar colaborando.

Señaló que lo que sí consideraba viable era el análisis los procesos del área de compras y almacén de ambas empresas para fusionarlos pues son dos áreas clave que seguirán existiendo aun con la fusión.

Una vez acordado que se trabajaría sobre dicho análisis se solicitó el manual de procedimientos de las áreas de compras y almacén de ambas empresas y la información de la estructura que se había planeado para las áreas una vez fusionadas.

La gerente administrativa señaló que aún no contaban con la estructura de las áreas funcionales una vez llevada a cabo la fusión, sólo contaban con el manual de procedimientos. En ese sentido, se acordó sólo revisar los procesos actuales de ambas empresas para identificar los procesos repetidos y cómo se podrían unificar, o bien si podían permanecer igual, considerando los mismos puestos.

Se tomó como base los procesos que realiza actualmente la organización MP, S.A. de C.V., ya que como se mencionó anteriormente en los antecedentes de la organización, fue la que creó primero y al momento de crearse MV, S.A de C.V. se tomaron como referencia sus procesos para establecer los de esta última. De la misma forma, para la fusión se tomó en cuenta la opinión de la gerente administrativa respecto de la forma en que debían ser unificados dichos procesos.

Las tablas 3.6 y 3.7 presentan el análisis por procesos de las áreas de almacén y compras de ambas empresas. En el área de almacén en MP, S.A. de C.V. existen 10 procesos y en área de compras 3 procesos, por otra parte en MV, S.A de C.V. el área de almacén cuenta con 7 procesos y el área de compras con 2. Al realizar la fusión entre los procesos de ambas empresas se obtuvo como resultado 11 procesos para el área de almacén y 4 para el área de compras.

Tabla 3.6. Análisis por proceso de las áreas de almacén de ambas empresas.

Nombre del Proceso en MP, S.A. de C.V. .	Nombre del Proceso en MV, S.A de C.V.	Análisis de los procesos	Nombre del Proceso resultante
--	---------------------------------------	--------------------------	-------------------------------

Autorización y entrega de documentos de recepción de productos en almacén	Entrega de documentos de recepción de mercancía en almacén	Los procesos realizados por las dos organizaciones para la autorización y entrega de productos o mercancía a almacén son similares, ya que su objetivo es realizar la entrega oportuna y con documentos completos de recepciones de almacén a contabilidad. Siguiendo la indicación de la gerente administrativa se determinó que se quedaría el de MP, S.A. de C.V.	Autorización y entrega de documentos de recepción de productos en almacén. (Ver diagrama de flujo en Anexo 4)
Cambios de productos a clientes		No hay proceso similar en MV, S.A de C.V. Siguiendo la indicación de la gerente administrativa se toma el proceso ya estipulado de MP, S.A. de C.V.	Cambios de productos a clientes. (Ver diagrama de flujo en Anexo 5).
Entregas de material	Entrega de productos terminados a clientes	Se le da continuidad a los dos procesos para no afectar la operación, siguiendo las indicaciones de la gerente administrativa, ya que son procesos específicos para cada producto.	Entregas de puertas. (Ver diagrama de flujo en Anexo 6). Entrega de ventanas. (Diagrama de flujo en Anexo 7).
Garantía de productos de clientes		No hay proceso similar en MV, S.A de C.V. Siguiendo la indicación de la gerente administrativa se toma el proceso ya estipulado de MP, S.A. de C.V.	Garantía de productos de clientes. (Ver diagrama de flujo en Anexo 8).
Programación de entregas foráneas		No hay proceso similar en MV, S.A de C.V. Siguiendo la indicación de la gerente administrativa se toma el proceso ya estipulado de MP, S.A. de C.V.	Programación de entregas foráneas. (Ver diagrama de flujo en Anexo 9).
Control de pedidos y programación de		No hay proceso similar en MV, S.A de C.V. Siguiendo la indicación	Control de pedidos y programación de

entregas locales y foráneas CUN -MID		de la gerente administrativa se toma el proceso ya estipulado de MP, S.A. de C.V.	entregas locales y foráneas CUN –MID. (Ver diagrama de flujo en Anexo 10).
Recepción de material	Recepción de mercancía	Los procesos realizados por las dos organizaciones para la recepción de mercancía son similares, ya que persiguen el objetivo de optimizar los procesos de recepción de materia prima para verificar que lo recibido corresponda a lo ordenado en las órdenes de compra de la empresa. Siguiendo la indicación de la gerente administrativa se toma el de MP, S.A. de C.V.	Recepción de material. (Ver diagrama de flujo en Anexo 11).
Recepción de productos con anomalías	Recepción de mercancía con anomalías	Los procesos realizados por las dos organizaciones para la recepción de mercancía con anomalías son similares, ya que persiguen el objetivo de identificar los productos que durante la recepción de la mercancía presenten anomalías (faltantes, diferentes o dañados) para gestionar su cambio y/o devolución con el proveedor. Siguiendo la indicación de la gerente administrativa se toma el de MP, S.A. de C.V.	Recepción de productos con anomalías. (Ver diagrama de flujo en Anexo 12).
Traspaso de productos entre almacenes	Traspaso de material entre almacenes	Se le da continuidad a los dos procesos, pero se realizan modificaciones al nombre, diferenciando si se hace traspaso de productos terminados o material entre almacenes, siguiendo	Traspaso de material entre almacenes. (Ver diagrama de flujo en Anexo 13). Traspaso de productos terminados entre almacenes. (Ver diagrama de flujo en Anexo 14).

		las indicaciones de la gerente administrativa.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del manual de procedimientos de almacén MP, S.A. de C.V. (2018) y MV, S.A de C.V. (2017)

Tabla 3.7. Análisis por proceso de las áreas de compras de ambas empresas.

Nombre del Proceso en MP, S.A. de C.V.	Nombre del Proceso en MV, S.A de C.V.	Análisis de los procesos	Nombre del Proceso resultante
Compras por reporte o sugerencia de compra y/o pedido	Compras por requisición de material	Se continúa con los dos procesos para no afectar la operación, pero se le realizan modificaciones al nombre diferenciando si se hace referencia a comercializadora (productos que comercializa MP, S.A. de C.V.) o productora (productos que fabrica MV, S.A de C.V.), siguiendo las indicaciones de la gerente administrativa.	Compras por reporte de sugerencia de compra y/o pedido de comercializadora. (Ver diagrama de flujo en Anexo 15). Compras por requisición de material de producción (Ver diagrama de flujo en Anexo 16).
Modificación de órdenes de compra	Modificación de órdenes de compras	Los procesos realizados por las dos organizaciones para la modificación de órdenes de compra son similares, ya que persiguen el objetivo de modificar la información de una orden de compra previamente elaborada para realizar las compras oportunamente sin errores ni contratiempos. Siguiendo la indicación de la gerente administrativa se toma el de MP, S.A. de C.V.	Modificación de órdenes de compra. (Ver diagrama de flujo en Anexo 17).
Embarques		No hay proceso similar en MV, S.A de C.V. Siguiendo la indicación de la gerente administrativa se toma el proceso ya	Embarques (Ver diagrama de flujo en Anexo 18).

		estipulado de MP, S.A. de C.V.	
--	--	-----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del Manual de procedimientos de compras MP, S.A. de C.V. (2016) y MV, S.A de C.V. (2017)

Aunque no fue posible iniciar con el trabajo propio para la actualización de los procesos de la empresa por las situaciones mencionadas anteriormente, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta para llevarlo a cabo, así como una serie de recomendaciones para la empresa derivadas del análisis FODA realizado.

3.3 Conclusión

La elaboración del diagnóstico integral y específico, permitió la identificación de las áreas clave para la empresa, es decir factores relacionados directamente con su funcionamiento que pueden tener un alto grado de afectación. En primera instancia, se realizó una investigación que permitió identificar el campo de acción y la funcionalidad de cada una de las áreas dentro de la empresa, lo cual llevó a concluir una serie de aspectos tales como sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se trataron a más detalle por medio de una matriz FODA.

Dentro de las fortalezas más destacadas en la empresa se hace presente el hecho de que posee experiencia y reconocimiento en el mercado por factores como la calidad de sus productos, su servicio al cliente destacado, así como su cumplimiento. Cabe destacar, que parte de su reconocimiento responde a las relaciones comerciales que se hacen posibles por la afiliación de la empresa a cámaras de comercio y asociaciones pertenecientes al gremio de la construcción, de la misma forma se destaca el compromiso y la experiencia de los empleados de la empresa para cada área que poseen a su cargo. Así mismo, se destacan una serie de problemáticas en la organización tales como la falta de actualización en la documentación en sus manuales de procesos, descripciones y perfiles de cargo; fallos de la comunicación tanto interdepartamental como a nivel de toda la empresa, entre otras.

Las problemáticas mencionadas anteriormente, fueron tratadas mediante la matriz (EFI) y matriz de priorización, las cuales permitieron otorgarles una jerarquización teniendo en cuenta como criterio la que puede atenderse a corto plazo. En dicho análisis, se determinó que la problemática con más amplias posibilidades de atenderse bajo ese criterio es la que refiere a la falta de actualización en la documentación de manuales de procesos de la empresa y en segundo lugar la falta de comunicación interdepartamental.

Como se pudo observar en el capítulo se presentaron ciertos inconvenientes para abordar de manera más profunda la falta de actualización en la documentación de manuales de procesos de la empresa y se atendió la solicitud expresa de la gerente administrativa.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presentan las conclusiones obtenidas y recomendaciones tanto generales como específicas para la organización MP, S.A. de C.V. las cuales toman como base el diagnóstico organizacional realizado anteriormente.

4.1. Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo, la elaboración de un diagnóstico a la organización MP, S.A. de C.V. con la finalidad de identificar sus áreas de oportunidad y en función de éstas generar una propuesta de mejora que pueda ser de utilidad para sus directivos en la búsqueda del mejoramiento continuo en su actividad.

Cabe destacar que para la organización la gestión del cambio puede ser una gran aliada, puesto que actualmente dedicar un esfuerzo a mejoramiento de los procesos es un factor determinante para la competitividad permitiendo dar un uso más favorable a sus recursos y contribuyendo a un manejo más efectivo de sus interrelaciones (Harrington, 1993). Actualmente existe un gran número de situaciones que pueden llegar a desestabilizar su actividad, dentro de las que destacan factores políticos y económicos como incrementos arancelarios, variación en el valor de cambio de moneda o encarecimiento de insumos, de la misma forma se pueden señalar diversos factores sociales.

En lo que refiere a la situación actual de la organización, cabe señalar que, de acuerdo con Romero, Matamoros y Campo en 2013, se encuentran atravesando un proceso de cambio planeado, ya que de manera intencional están realizando cambios en su planeación estratégica, estructura organizacional y procesos. Esto es porque se pretende realizar una fusión con otra organización del mismo propietario, denominada MV, S.A de C.V. la cual, se dedica a la producción de *louvers*, barandales, marcos y productos similares. Lo anterior con el fin de eficientar los procesos de las dos organizaciones ya que están dirigidas al mismo segmento de mercado, además que poseen funciones similares en su operación.

Bajo estas circunstancias resultó pertinente la realización de un diagnóstico que permitiera identificar posibles áreas de mejora con el fin de diseñar estrategias en la nueva planeación que contribuyan beneficiosamente a su operación, teniendo en cuenta que según Montalvo (2010), el diagnóstico organizacional es una técnica analítica aplicada sobre el diseño de la estrategia y sobre su implantación, con el propósito de determinar su condición presente, identificando los principales factores que determinan su actual nivel de desempeño y los posibles cursos de acción a adoptar para mejorar u optimizar la dicha condición, con el propósito de que la empresa logre sus objetivos y metas en mejores condiciones.

Derivado del diagnóstico organizacional se pudo observar que la organización denota una serie de fortalezas que contribuyen a su permanencia en el mercado, una de las más notorias es su experiencia en el mercado, el servicio al cliente en el proceso de venta y post venta, de igual forma se caracterizan por contar con personal de amplia experiencia destacándose siempre por el cumplimiento con el cliente.

Cabe destacar que los directivos y encargados de área se mostraron con una amplia disposición durante las entrevistas ya que como factor de interés común se encuentra la mejora continua. Los entrevistados señalaron percibir a la empresa como líder en el mercado, con altos niveles de cumplimiento y calidad en su producto y servicio, destacando la importancia del cliente en cada fase del proceso.

En general, la organización exhibe diversas situaciones que requieren especial atención. Uno de los principales retos en la actualidad es la competencia, puesto que según la percepción de los entrevistados una de sus principales debilidades es que sus precios son altos en comparación con los del mercado, pero añaden que estos se justifican por el nivel de calidad de los productos, además del servicio y cumplimiento con el cliente.

Otro aspecto de interés se enfoca a la gestión de sus procesos organizacionales, ya que la falta de actualización y en algunos casos la falta de claridad de los mismos ha dado lugar a diversas problemáticas tales como la duplicidad de funciones, fallos en la comunicación, atrasos, entre otras. Como señala Harrington en 1993, la gestión de los

procesos organizacionales busca contrarrestar estas incidencias, en el entendido de que se reestructura el modo de realizar las tareas con el fin de eficientar los procesos y contribuir con la mejora continua.

Una de las principales ventajas de la gestión de procesos organizacionales, es que permite fijar objetivos para cada una de las partes del proceso, permitiendo el establecimiento de indicadores de gestión o desempeño que contribuyen en gran medida al control organizacional y a su eficiencia, repercutiendo en toda la labor que realiza la organización.

Cabe destacar, que dentro de las oportunidades presentes en la organización, se encuentra la demanda creciente en el mercado de la construcción de viviendas tipo residencial y residencial plus en Yucatán, de igual forma la posibilidad de exportación de productos a países de Centroamérica y el Caribe, así como la posibilidad de realizar alianzas estratégicas que permitan incursionar más ampliamente en el mercado de otro tipo de construcción, por ejemplo, hospitales, centros comerciales, escuelas, entre otros.

De la misma forma, en relación con las amenazas se evidenciaron algunas preocupaciones por el futuro de la organización, ya que los directivos manifestaron que actualmente hay una gran incertidumbre por dos situaciones específicas. La primera, hace referencia al cambio de políticas públicas que como se mencionó anteriormente afectó en gran medida mercado, recortando el presupuesto para la construcción de viviendas de interés social, siendo sus clientes las constructoras dedicadas a este tipo de proyectos.

La segunda, hace referencia al nuevo direccionamiento de la organización ya que se pretende realizar la fusión con MV, S.A de C.V., puesto que, a pesar de estar ya ligadas en algunos procesos en el área de administración, aún falta trabajar en gran medida en las áreas de operaciones y ventas.

Si se analizan las dos situaciones planteadas anteriormente, se puede mencionar que la organización está encaminada a realizar acciones que puedan hacerle frente. En lo

que refiere a las políticas de gobierno cambiantes se han realizado diversos esfuerzos enfocados a cambiar el nicho de mercado al cual se dirigen actualmente, como por ejemplo, se ha buscado incautar clientes de constructoras de viviendas de más alto nivel, además de constructoras con otro tipo de proyectos tales como hospitales, centros comerciales, escuelas, etc.

En la realización del análisis, se percibió una problemática que, a pesar de no ser considerada una debilidad de gran magnitud por los entrevistados, puede llegar a influir en su operación; siendo ésta la falta de división entre los departamentos de recursos humanos e informática. Cabe decir que dichas áreas corresponden a pilares fundamentales de la organización y el hecho de que sean manejadas por un mismo direccionamiento puede ocasionar que se le reste atención a una de las dos, cuando se asignan recursos, esfuerzos, etc.

Como resultado del proceso de cambio organizacional por el que empiezan a atravesar, se espera un incremento en la productividad de la organización, acompañado de un mejoramiento de los procesos de la empresa que repercuta favorablemente en su actividad, posibilitando una adaptación satisfactoria al entorno.

4.2 Recomendaciones

En este apartado, se presentan las recomendaciones realizadas a la organización MP, S.A. de C.V., con la finalidad de contribuir al mejoramiento de sus actividades. Cabe señalar que se dividen en dos grupos, inicialmente se presentan las recomendaciones específicas, realizadas para la problemática a tratar resultado del diagnóstico organizacional, es decir se realizan en función de la gestión de procesos en la organización.

Seguido de éstas, se presentan las recomendaciones generales, las cuales son propuestas teniendo en cuenta todas las áreas de la organización, tomando como base la Matriz FODA expuesta en el capítulo 3, la cual incluye aspectos internos y externos de la misma.

4.2.1. Recomendaciones respecto de la actualización de procesos.

Como se mencionó anteriormente, este apartado está enfocado a la problemática identificada en el proceso de diagnóstico, siendo esta la gestión de los procesos de la organización.

Actualmente, la organización se encuentra en proceso de fusión con MV, S.A de C.V., lo que hace necesario una reestructuración total de sus procesos. Por esta razón, es un fundamental ceñir un plan para su actualización, con el fin de minimizar los riesgos y contribuir con la mejora continua en cada una de sus actividades.

En función de lo anterior, se realiza la presente recomendación fundamentada en la propuesta de Harrington (1993) en donde expone la metodología MPE, la cual tiene la finalidad de ayudar a la organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos, en la búsqueda de eliminar errores, minimizar demoras, maximizar el uso de los activos, lograr la adaptabilidad a las necesidades cambiantes de los clientes, proporcionar a la organización una ventaja competitiva, reducir el exceso de personal, entre otros (Harrington, 1993).

La metodología consta de cinco fases de implementación, las cuales se presentan aplicadas a la organización MP, S.A. de C.V. Cabe destacar que se han hecho consideraciones en la metodología en función de los requerimientos de la organización.

Actualización de procesos y procedimientos mediante la Metodología MPE aplicada a MP, S.A. de C.V.

Fase I: Organización para el mejoramiento

Objetivo: Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso

Actividades:

1. Establecimiento de un equipo ejecutivo para el mejoramiento (EEM): Este equipo debe estar integrado por el gerente general, gerentes de operaciones, ventas, administración y la jefatura de recursos humanos, es importante de igual

forma la participación del coordinador de calidad pues es quien tiene a cargo la documentación y actualización de procesos

2. Nombrar un líder del MPE: Nombrar a un encargado que monitoree el cumplimiento de los objetivos propuestos.
3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos: Una de las tareas claves del EEM consiste en adquirir educación sobre el MPE de manera que el equipo pueda liderar el concepto y entrenar a sus empleados.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento: Este modelo es un plan detallado de los pasos que deben darse a medida que la organización atraviesa por la actualización de los procesos, como por ejemplo momentos de recolección de información, observación, entre otros. Esto le servirá a la gerencia para visualizar el proceso, identificar la secuencia de los acontecimientos y determinar los recursos necesarios para realizar los cambios
5. Comunicar las metas a los empleados: Informar a los colaboradores de cada una las áreas de ventas, administración, operaciones, recursos humanos y dirección sobre el propósito y el resultado esperado en la realización de la actualización de procesos.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente: Revisar de qué forma se ha venido haciendo el proceso, así como los requerimientos a los que atiende.
7. Selección de procesos críticos: Identificar los procesos en la organización que requieren una atención especial, puede ser que sean determinantes para el objetivo final o requieran una revisión más exhaustiva, teniendo en cuenta los procesos que se consideran procesos clave y de apoyo en la organización.
8. Nombrar responsables del proceso: Nombrar a los responsables de la actualización de cada proceso, cabe destacar que debe encargarse de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente, se sugiere que pueden ser los gerentes y jefe encargo del área, en este caso es recomendable que los directos de cada área sean responsables, contando con el monitoreamiento del coordinador de gestión de calidad.

Responsable: Equipo Ejecutivo para el Mejoramiento (EEM).

Recursos: Tiempo y material necesario.

Tiempo: Tres meses aproximadamente.

Fase II: Comprensión del proceso

Objetivo: Comprender todas las dimensiones del proceso de la empresa.

Actividades:

1. Definir el alcance y misión del proceso: Definir la misión y objetivos que debe cumplir el proceso, por ejemplo, el objetivo de los procesos de almacén es la recepción, almacenamiento y distribución de la mercancía, así como el objetivo del área de compras, es asegurar que el inventario necesario para la operación del negocio se encuentre a tiempo en el almacén, llevando a cabo negociaciones beneficiosas para la empresa.
2. Definir los límites del proceso: Definir los límites establecidos para cada parte del proceso, por ejemplo en el área de almacén y compras definir el resultado al que se debe llegar en cada parte del proceso.
3. Desarrollar una visión general del proceso: Establecer una visión general de cada parte del proceso teniendo en cuenta la secuencialidad de cada una de las tareas.
4. Elaborar el diagrama de flujo del proceso: Establecer gráficamente el proceso teniendo en cuenta las áreas y cargos que intervienen en el mismo. Cabe destacar que para este punto, es importante considerar la nueva estructura de la organización para determinar los nuevos procesos.
5. Reunir los datos de costo y tiempo: Determinar la cantidad total de tiempo y costo del proceso.
6. Realizar los repasos del proceso: Realizar una revisión de los datos consignados en anteriores apartados
7. Solucionar diferencias: Si existen diferencias entre la información recolectada y la revisión anterior, realizar los ajustes necesarios.

Responsable: Equipo Ejecutivo para el Mejoramiento (EEM).

Recursos: Tiempo y material necesario.

Tiempo: Cuatro meses aproximadamente.

Fase III: Modernización

Objetivo: Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

Actividades:

1. Identificar oportunidades de mejoramiento: Identificar posibles actividades que puedan realizarse de manera más eficiente, por ejemplo en el proceso compra, disminución de la cantidad de documentación para el ingreso de nuevos proveedores.
2. Eliminar la burocracia: Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
3. Simplificar el proceso: Reducir al máximo la complejidad del proceso.
4. Reducir el tiempo del proceso: Determinar las formas de aminorar el tiempo del proceso para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
5. Eliminar los errores del proceso: Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
6. Estandarización: Elegir una forma sencilla de realizar la actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esta actividad, del mismo modo, todas las veces.
7. Automatización: Aplicar herramientas tecnológicas a las actividades rutinarias y que demanden mucho tiempo.
8. Documentar el proceso: Llevar a cabo el registro del proceso teniendo en cuenta formatos, manuales, cartillas u otro tipo de documentación necesaria para la elaboración del proceso.

Responsable: Equipo Ejecutivo para el Mejoramiento (EEM).

Recursos: Tiempo y material necesario.

Tiempo: Tres meses aproximadamente

Fase IV: Mediciones y controles

Objetivo: Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Actividades:

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso: Establecer indicadores de cumplimiento que permitan monitorear la eficiencia del proceso. Por ejemplo, para el área de almacén se pueden establecer indicadores tales como nivel de rotación de mercancía, precio de inventario, cantidad de stock, cobertura de stock, utilización del espacio de almacenamiento, entre otros. Por otra parte, para el área de compras se pueden establecer indicadores tales como, porcentaje de compras respecto a las ventas, desempeño de calidad de los proveedores, ciclo de compras por días, etc.
2. Realizar periódicamente la auditoría del proceso: Establecer un modo de auditoría para verificar el cumplimiento de las actividades del proceso.

Responsable: Equipo Ejecutivo para el Mejoramiento (EEM).

Recursos: Tiempo y material necesario.

Tiempo: Dos meses aproximadamente, cabe destacar que las auditorías deben realizarse periódicamente.

Fase V: Mejoramiento continuo

Objetivo: Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Actividades:

1. Definir y eliminar los problemas del proceso: Realizar una revisión final del proceso teniendo en cuenta que cumpla con todos los requerimientos para el que fue diseñado.

2. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes: Evaluar el impacto del proceso respecto a la organización y a los clientes.
3. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo: Llevar a cabo un entrenamiento al equipo de trabajo acerca del proceso teniendo en cuenta las modificaciones realizadas.

Responsable: Equipo Ejecutivo para el Mejoramiento (EEM).

Recursos: Tiempo y material necesario.

Tiempo: Dos meses aproximadamente.

4.2.2. Recomendaciones generales.

A continuación, se realizan una serie de recomendaciones generales a manera de estrategias para que la empresa tome en consideración en su planeación y proceso de cambio. En la tabla 4.1 se presentan las estrategias derivadas del análisis FODA de la empresa. Cabe mencionar que la referencia de letra y número que se encuentra en el paréntesis al final de cada una de ellas hacen de indicativo para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en la tabla 3.2.

Tabla 4.1. Cruce de estrategias FODA de MP, S.A. de C.V.

Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de planes de exportación estructurados que permitan un mejor desempeño y cumplimiento de la organización en negocios de tipo internacional (F6, O2). 2. Prospección de nuevos clientes a través de la promoción de sus productos en el servicio postventa, cámaras de asociados, participación en ferias, etc. (F8, F4, O3, O5, D6). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de planes de fidelización de clientes (D6, O3, A2). 2. Asociación con entidades que posibiliten la capacitación constante para los colaboradores (D5, O6).

<p>3. Creación de encuestas de satisfacción de clientes para conocer posibles oportunidades de mejora (F4, O3).</p>	
<p>Estrategias FD</p>	<p>Estrategias OA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento del sistema de promoción de sus productos por internet (D10, F2, F3). 2. Capacitación a los vendedores y personal del área de ventas acerca de materiales, proceso de elaboración y diseños del producto, así como en competencias comerciales (F4, F6, O6). 3. Elaboración de encuestas de clima organizacional que permitan conocer el ambiente en el que se desempeñan los colaboradores con el fin de identificar sus posibles necesidades y/o requerimientos (D7, F6). 4. Establecimiento de indicadores de rendimiento que permitan monitorear el desempeño de los colaboradores, así como el establecimiento de un sistema de incentivos o reconocimientos (D8, F6). 5. Diseño e implementación de estrategias que permitan el mejoramiento de la comunicación interorganizacional (D7, F6). 6. Realización de campañas publicitarias que permitan dar a conocer el nivel de la calidad de sus productos al público, buscando ser reconocidos esta (D1, F3). 7. Actualización de la documentación de procesos de la empresa, así como de sus perfiles y descripciones de cargo, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de nuevas alianzas con fábricas nacionales que produzcan los productos que comercializa la organización (O5, A2, A3). 2. Incursionar más ampliamente en el mercado de construcción de viviendas de tipo residencial y residencial plus u otro tipo de construcciones (O3, A1).

<p>utilizando los conocimientos del personal de la organización (D2, D3, F6).</p> <p>8. Utilización de financiamiento por líneas de crédito con los bancos para aumentar la infraestructura necesaria para mejorar la capacidad instalada de almacenamiento (F7, D4).</p> <p>9. Ampliar la cantidad de proveedores, realizando alianzas estratégicas con empresas confiables pertenecientes a cámaras como CANADEVI, COPARMEX, CMIC, entre otros (D9, F8).</p> <p>10. Realización de alianzas comerciales que le permitan tener acceso a otros mercados, reevaluando la cantidad de documentación necesaria para dichos convenios (se busca disminuir la que no se considere necesaria) (F2, D11).</p>	
--	--

Fuente: Elaboración propia (2019).

Estrategias FO:

1. Diseño de planes de exportación estructurados que permitan un mejor desempeño y cumplimiento de la organización en negocios de tipo internacional. Para este punto, es clave un asesoramiento externo de personas expertas en el área que permita prever los riesgos y/o situaciones que puedan presentarse en este proceso, de la misma forma se recomienda realizar una planeación previa de cada una de las actividades a realizar.

F6: El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa.

O2: Posibilidad de exportación de productos a países de Centroamérica y el Caribe.

2. Prospección de nuevos clientes a través de la promoción de sus productos en el servicio postventa, por ejemplo, promocionando lanzamiento de nuevos diseños, acabados o productos en las visitas que se realizan a clientes, de igual forma promocionando sus productos en cámaras de asociados, participación en ferias, etc., generando la visibilidad necesaria para darse a conocer con posibles clientes.

F4: Servicio de venta y post venta destacado en el mercado.

F8: La empresa forma parte de cámaras como CANADEVI, COPARMEX, CMIC, entre otras, que le brindan respaldo.

D6: Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes.

O5: Posibilidad de generación de alianzas con fábricas de otros productos, con la finalidad de ampliar el portafolio de venta.

3. Creación de encuestas de satisfacción de clientes para conocer posibles oportunidades de mejora (pudiéndose anclar en el servicio postventa). El área de ventas puede encargarse de generar e impartir estas encuestas teniendo en cuenta su conocimiento del mercado.

F4: Servicio de venta y post venta destacado en el mercado.

O3: Los constructores solicitan servicio post venta, abriendo la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios.

Estrategias DO:

1. Creación de planes de fidelización de clientes, utilizando, por ejemplo: promociones especiales o membrecías que permitan acceder a beneficios tales como: reducción en el tiempo de entrega del producto para ocasiones especiales, extensión del tiempo de garantía del producto, entre otros; contribuyendo así al movimiento de mercancía almacenada.

D6: Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes.

O3: Los constructores solicitan servicio post venta, abriendo la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios.

A2: Nuevas plantas de producción instauradas en el estado, destacando la de uno de los proveedores principales de la empresa que tiene actualmente una planta de producción en Umán, Yucatán.

2. Asociación con entidades que posibiliten la capacitación constante para los colaboradores, ya que existen diversas instituciones de formación con las cuales se pueden establecer convenios de beneficio para la organización, por ejemplo, el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Yucatán (ICATEY).

D5: No se tienen planes de capacitación e inducción formales al puesto de trabajo para los colaboradores.

O6: Establecimiento de convenios con entidades que posibiliten la formación de los colaboradores para contribuir con el mejoramiento del desempeño de sus funciones.

Estrategias FD:

1. Fortalecimiento del sistema de promoción de sus productos por internet, por ejemplo, empleando las redes sociales y/o mejoramiento de la página web de la compañía, con el fin de desarrollar estrategias de marketing más agresivas que les permitan aumentar su segmento de mercado.

F2: Poseen relaciones comerciales que permiten el acceso a diversos mercados en el sector de la construcción.

F3: Poseen muchos años de experiencia y gozan de reconocimiento en el mercado por su calidad.

D10: No se generan estrategias para el movimiento de la mercancía almacenada (mediante descuentos, promociones u otros mecanismos).

2. Capacitación a los vendedores y personal del área de ventas acerca de materiales, proceso de elaboración y diseños del producto, así como en competencias comerciales, con el fin de brindar un asesoramiento en el proceso de venta más efectivo, mediante convenios con entidades especializadas en estas áreas y personal encargado en la organización que conozca del producto.

F6: El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa.

O6: Establecimiento de convenios con entidades que posibiliten la formación de los colaboradores para contribuir con el mejoramiento del desempeño de sus funciones.

3. Elaboración de encuestas de clima organizacional que permitan conocer el ambiente en el que se desempeñan los colaboradores con el fin de identificar sus posibles necesidades y/o requerimientos, el área de recursos humanos puede encargarse de generar e impartirlas.

F6: El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa.

D7: Falta de comunicación interdepartamental, ya que en ocasiones se llegan a acuerdos que no se comunican a toda la empresa.

4. Establecimiento de indicadores de rendimiento que permitan monitorear el desempeño de los colaboradores, así como el establecimiento de un sistema de incentivos o reconocimientos que pueden ser de tipo económico, en tiempo, beneficios especiales, etc.

F6: El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa.

D8: No se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas, que permitan implementar sistemas de recompensas o sanciones.

5. Diseño e implementación de estrategias que permitan el mejoramiento de la comunicación interorganizacional, por ejemplo, mediante talleres, dinámicas, etc.

F6: El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa.

D7: Falta de comunicación interdepartamental, ya que en ocasiones se llegan a acuerdos que no se comunican a toda la empresa.

6. Realización de campañas publicitarias que permitan dar a conocer el nivel de la calidad de sus productos al público, buscando ser reconocidos esta, con el fin de generar confianza en el mercado.

F3: Poseen muchos años de experiencia y gozan de reconocimiento en el mercado por su calidad.

D1: Precios elevados en comparación con el mercado.

7. Actualización de la documentación de procesos de la empresa, así como de sus perfiles y descripciones de cargo, utilizando los conocimientos del personal de la organización.

F6: El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa.

D2: Falta de actualización de la documentación de los procesos de la empresa.

D3: Falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos de la empresa.

8. Utilización de financiamiento por líneas de crédito con los bancos para aumentar la infraestructura necesaria para mejorar la capacidad instalada de almacenamiento.

F7: La empresa es estable financieramente, los bancos le ofrecen líneas de crédito constantemente por su cumplimiento.

D4: La capacidad de almacenamiento instalada es insuficiente para atender a toda la demanda.

9. Ampliar la cantidad de proveedores, realizando alianzas estratégicas con empresas confiables pertenecientes a cámaras como CANADEVI, COPARMEX, CMIC, entre otros.

F8: La empresa forma parte de cámaras como CANADEVI, COPARMEX, CMIC, entre otras, las cuales le brindan respaldo.

D9: Limitaciones en la cantidad de los proveedores, ya que los tratos son la proveeduría se hacen exclusivos de la dirección de la empresa.

10. Realización de alianzas comerciales que le permitan tener acceso a otros mercados, reevaluando la cantidad de documentación necesaria para dichos convenios (se busca disminuir la que no se considere necesaria).

F2: Poseen relaciones comerciales que le permiten acceso a diversos mercados en el sector de la construcción.

D11: Se exige gran cantidad de documentación para los procesos de venta.

Estrategias OA:

1. Generación de nuevas alianzas con fábricas nacionales que produzcan los productos que comercializa la organización.
O5: Posibilidad de generación de alianzas con fábricas de otros productos, con la finalidad de ampliar el portafolio de venta.
A2: Nuevas plantas de producción instauradas en el estado, destacando la de uno de los proveedores principales de la empresa que tiene actualmente una planta de producción en Umán – Yucatán.
A3: Variación del valor de la tasa cambiaria y/o precios de los materiales de los productos que comercializa (acero, aluminio, etc.)
2. Incursionar más ampliamente en el mercado de construcción de viviendas de tipo residencial y residencial plus u otro tipo de construcciones por medio de las estrategias de fidelización de clientes y fortalecimiento de promoción y marketing.
O3: Los constructores solicitan servicio post venta, abriendo la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios.
A1: Políticas de gobierno cambiantes, que disminuyen los recursos asignados a la construcción de vivienda económica en el país, impactando directamente en el mercado al que está dirigida actualmente la empresa.

Adicional a lo anterior también se le recomienda la división del área de recursos humanos y el área de informática, ya que ambas áreas son fundamentales para la organización y requieren un trato individual, teniendo en cuenta lo planteado anteriormente por la jefe de recursos humanos, en una gran cantidad de ocasiones se le da mayor prioridad a los asuntos relacionados con el área de informática, lo que repercute directamente en forma negativa en el área de recursos humanos.

Para concluir, es importante mencionar que se recomienda la inclusión de los aspectos mencionados anteriormente en la elaboración de los nuevos lineamientos organizacionales que se pretenden instaurar en la organización, con el fin de atender a las necesidades que aquí se expresan.

REFERENCIAS

- Arnold, C. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Revista Cinta de Moebio*, 3, 1-12. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Burke, W. (2017). *Organizations Change, theory and practice* (5ª ed.). USA: Sage.
- Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (2019). Síntesis informativa 09 de enero de 2019. Limitan los recursos para subsidiar vivienda. Ciudad de México. Obtenido de: https://www.canadevi.com.mx/index.php/sintesisinformativa/item/download/793_7a72b935c2604e86cddaa668b219ceab
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC, 2015). Así afecta el tipo de cambio a la industria de la construcción. Recuperado de <http://cmicyucatan.org/palabras-de-ing-edgar-conde-valdez-sobre-el-impacto-de-la-volatilidad-del-dolar-norteamericano/>
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC, 2019). Impacto para la Industria de la Construcción del Acuerdo alcanzado entre Estados Unidos y México para la eliminación de Aranceles al Acero y Aluminio. Reporte mayo de 2019. Recuperado de: https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/IMPACTO_DE_LA_ELIMINACION_DE_A_RANCELES_AL_ACERO_Y_ALUMINIO_20_05_2019.pdf
- Carrasco, J. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evolución S. A.
- Centro de estudios económicos del estudio de la construcción (CEESCO, 2019). Valor de Producción de las Empresas Constructoras (enero) . Recuperado de: <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/VALOR%20DE%20PRODUCCI%C3%93N%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20CONSTRUCTORAS%20A%20Enero%20DE%202019.pdf>

Centro de estudios económicos del estudio de la construcción (CEESCO, 2019a). Actividad económica de la industria de la construcción región Sur – Sureste, CMIC. Reporte mayo de 2019. Recuperado de: https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/INDICADORES_ECONOMICOS_REGION_SUR-SURESTE_30_05_2019_CEESCO.pdf

Centro de estudios económicos del estudio de la construcción CEESCO (2019b) Actividad productiva del sector de la construcción a febrero 2019 Recuperado de: <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/Actividad%20Productiva%20Mensual%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20a%20Febrero%202019.pdf>

Centro de estudios económicos del estudio de la construcción CEESCO (2019c) Tendencias en los precios de los insumos para la industria de la construcción - Reporte mes de marzo de 2019. Recuperado de: <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/Tendencia%20en%20los%20precios%20de%20materiales%20de%20la%20construcci%C3%B3n%20a%20Marzo%202019.pdf>

Centro de estudios económicos del estudio de la construcción (CEESCO, 2019d). Valor de la Producción de la Industria de la Construcción, en el estado de YUCATÁN. Enero 2019. Recuperado de: <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2015/valor%20estados%20julio/SITUACION%20YUCATAN.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: Mcgraw Hill Editores.

Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI, 2010). *Código de edificación de vivienda Segunda Edición*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/85460/Codigo_de_Edificacion_de_vivienda.pdf

- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (5ª ed.). México: Prentice Hall.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México Editorial Pax México.
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9 (1), 81-95. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67926246010.pdf>
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3 (2), 301-315.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas administrativos: Análisis y diseño*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (4ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- López, M., Restrepo, L. y López G. (2014). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13 (1), 1-23. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- MP, S.A. de C.V. (2016). Manual de procedimientos de compras MP, S.A. de C.V. México
- MP, S.A. de C.V. (2018). Manual de procedimientos de almacén MP, S.A. de C.V. México
- MV, S.A de C.V. (2017). Manual de procedimientos de compras MV, S.A de C.V. México
- MV, S.A de C.V. (2017). Manual de procedimientos de almacén MV, S.A de C.V. México
- Martínez, V. (2002). *Diagnóstico administrativo: Procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking*. México: Editorial Trillas.
- Montalvo, O. (2010). Diagnóstico empresarial, análisis integral. Bolivia: Editorial UMSA. Recuperado de:
https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7322/124365.pdf?s_equenc=1&isAllowed=y
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*, 17 (2), 23-44. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Moreira, M. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. *Revista Ciencias de la Información*, 40 (1), 21-32. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573002.pdf>

- Poole, M. S. y Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo* (10ª ed). Mexico: Pearson Education.
- Romero, A. (2001). Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Revista cuaderno de estudios empresariales*, 11, 271-289. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0101110271A /0>
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), 35-52.
- Van de Ven, H. y Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 510-540
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Weick, K. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual review of sociology*, 13 443-464

Anexo 1

Guía de entrevista para recolección de información general

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Cargo que ocupa:

Tiempo en el cargo:

Formación académica:

2. PERFIL DE LA EMPRESA

Razón social:

Dirección:

Municipio:

Código Postal:

Teléfono:

Correo Electrónico:

Sector: Industria____ Comercio: ____ Servicios: ____

Objeto de la sociedad (de acuerdo con acta constitutiva):

Fecha de constitución:

Número de socios o accionistas:

Número total actual de colaboradores (Incluyendo directivos):

Principales productos:

Producto	% Ventas

3. HISTORIA DE LA EMPRESA

¿Quiénes son sus fundadores? ¿Con qué formación académica contaban?

¿Podría contarme acerca del origen de la empresa? ¿Cómo, cuándo, por qué inicia?

¿Es una empresa familiar? De responder afirmativamente, podría decir ¿Cuántas generaciones han pasado y en cuál se encuentra actualmente?

¿Quiénes eran sus principales clientes y proveedores? ¿De qué forma se han dado a conocer en el mercado?

¿Cuáles han sido los hechos más relevantes en la historia de la empresa? (Aspectos que fueron determinantes para la permanencia o crecimiento de la empresa, pueden ser financieros, sociales, políticos, económicos, etc.)

¿Cuáles han sido los principales logros de la empresa?

4. ASPECTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¿Cuál es la visión de la organización? ¿Se encuentra por escrito? ¿Se hace visible para los empleados?

¿Cuál es la misión de la organización? ¿Se encuentra por escrito? ¿Se hace visible para los empleados?

¿Cuáles son los valores que se fomentan en la compañía? ¿Se encuentran por escrito? ¿Se hacen visible para los colaboradores?

¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la organización para permanecer o crecer en el mercado?

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Cuál es la estructura organizacional bajo la que opera la compañía? ¿Se tiene un organigrama establecido y conocido por los colaboradores?

¿Cuáles son las áreas funcionales (áreas o departamentos)?

¿Cuántas personas colaboran en cada área?

¿Cuáles son las principales funciones de cada área?

¿Se tienen por escrito los procesos y funciones de cada área?

¿Se tiene perfiles de puestos elaborados y actualizados?

6. ASPECTOS SOBRE EL MERCADO

¿Quiénes son sus principales competidores?

¿Quiénes son sus principales clientes y proveedores?

¿Cuál es su territorio de comercialización (nacional o extranjero)?

¿Cuál considera que es su ventaja competitiva en el mercado?

¿Cuál es su percepción sobre la situación del sector económico en el que se desenvuelve la empresa? ¿Se encuentra estable, en crecimiento?

7. ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cuáles son sus principales fortalezas? ¿Qué acciones se están tomando para mantenerlas o acrecentarlas?

¿Cuáles son sus principales debilidades? ¿Cuáles considera que son las principales problemáticas de la empresa internamente? ¿Qué se está haciendo para solucionarlas?

¿Cuáles considera que son sus principales amenazas?

¿Cuáles considera que son sus principales oportunidades?

¿Cuáles son los principales factores sociales, políticos, económicos o tecnológicos que les afectan? ¿Existen otros?

Anexo 2

Guía de entrevista gerente general

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Cargo que ocupa:

Tiempo en el cargo:

Formación académica:

HISTORIA DE LA EMPRESA

1. Desde su percepción, ¿Cuáles han sido los hechos más relevantes en la historia de la empresa? (Aspectos que fueron determinantes para la permanencia o crecimiento de la empresa, pueden ser financieros, sociales, políticos, económicos, etc.)
2. ¿De qué forma la compañía se ha dado a conocer en el mercado?
3. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros de la compañía a través de su historia?

ASPECTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la organización para permanecer o crecer en el mercado?
5. ¿Se han realizado cambios en la planeación estratégica de la organización?
6. En la planeación estratégica de la organización ¿quiénes (personas) están involucradas y qué áreas?
7. Si se han realizado, ¿De qué forma considera que han influenciado la cultura organizacional?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8. ¿Cuántos accionistas tiene actualmente la empresa?
9. ¿Cuáles son las principales tareas de cada una de las áreas que componen la organización?

ASPECTOS SOBRE EL MERCADO

10. ¿A quiénes considera como sus principales competidores?
11. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva en el mercado?
12. ¿Cuál es su percepción sobre la situación del sector económico en el que se desenvuelve la empresa? ¿se encuentra estable, en crecimiento?
13. ¿Quiénes son sus principales clientes?
14. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

15. ¿Cuáles son sus principales fortalezas? ¿qué acciones se están tomando para mantenerlas o acrecentarlas?

16. ¿Cuáles son sus principales debilidades? ¿Cuáles considera que son las principales problemáticas de la empresa internamente? ¿Qué se está haciendo para solucionarlas?
17. ¿Cuáles considera que son sus principales amenazas?
18. ¿Cuáles considera que son sus principales oportunidades?
19. ¿Cuáles son los principales factores sociales, políticos, económicos o tecnológicos que les afectan? ¿Existen otros?

Anexo 3

Guía de entrevista a jefes de área

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Nombre:

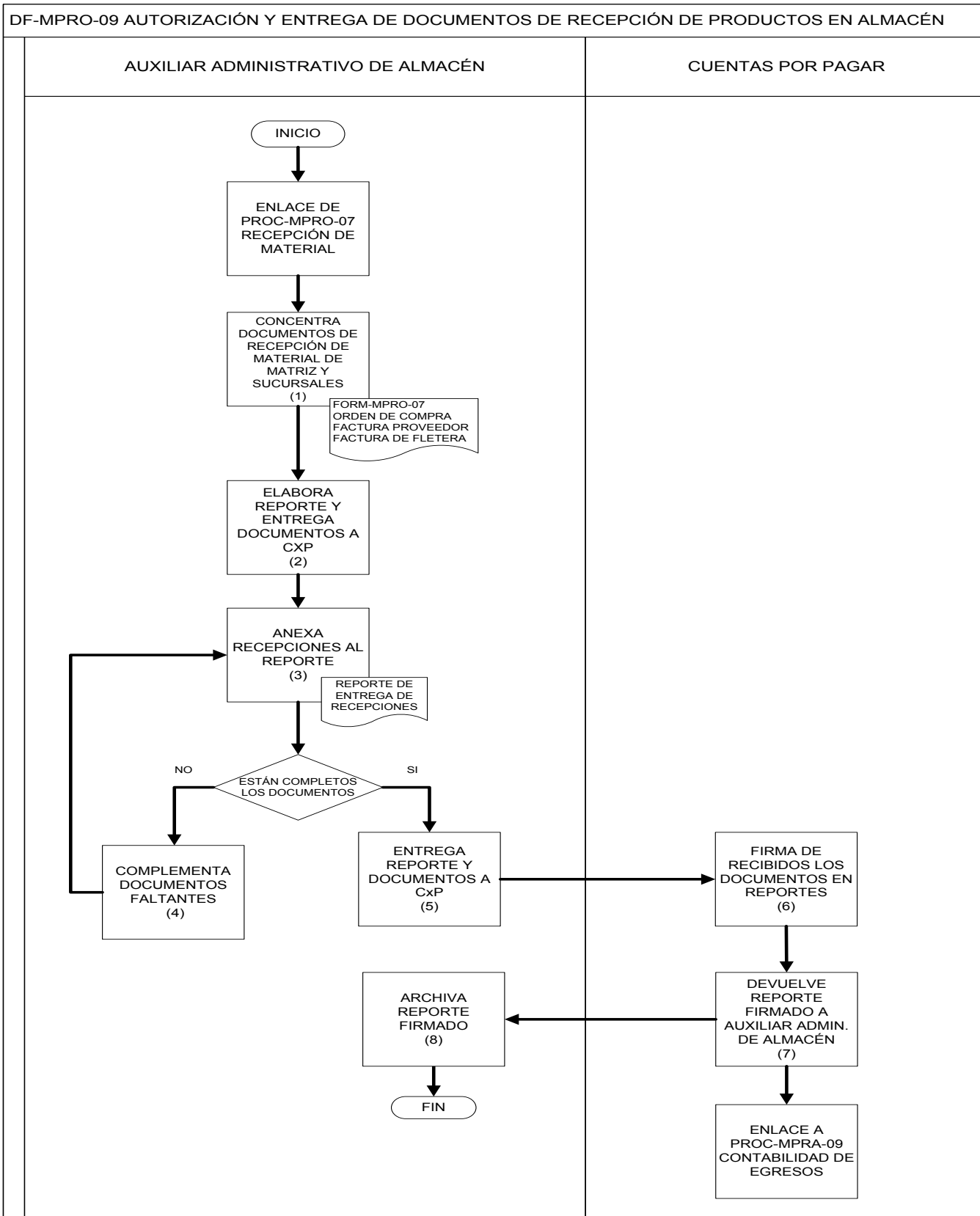
Tiempo en el cargo:

Formación académica:

1. ¿Cuántas personas conforman el área?
2. ¿Cuáles son las funciones del área?
3. ¿De qué forma se mide el cumplimiento de las metas del área?
4. ¿De qué forma opera el área? ¿Puede describirlo de forma detallada?
5. ¿Cómo se relacionan con los planes estratégicos de la empresa?
6. ¿El área cuenta con perfiles y descripciones de puestos?
7. ¿Cuentan con manuales de procedimientos por escrito? ¿Se encuentran actualizados?
8. ¿Cuál fue la última fecha de actualización de manuales de procesos y procedimientos en el área?
9. ¿Cuáles considera que son las principales problemáticas del área?
10. ¿Cuáles considera las principales fortalezas del área?
11. En términos generales ¿cómo visualiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa?

Anexo 4

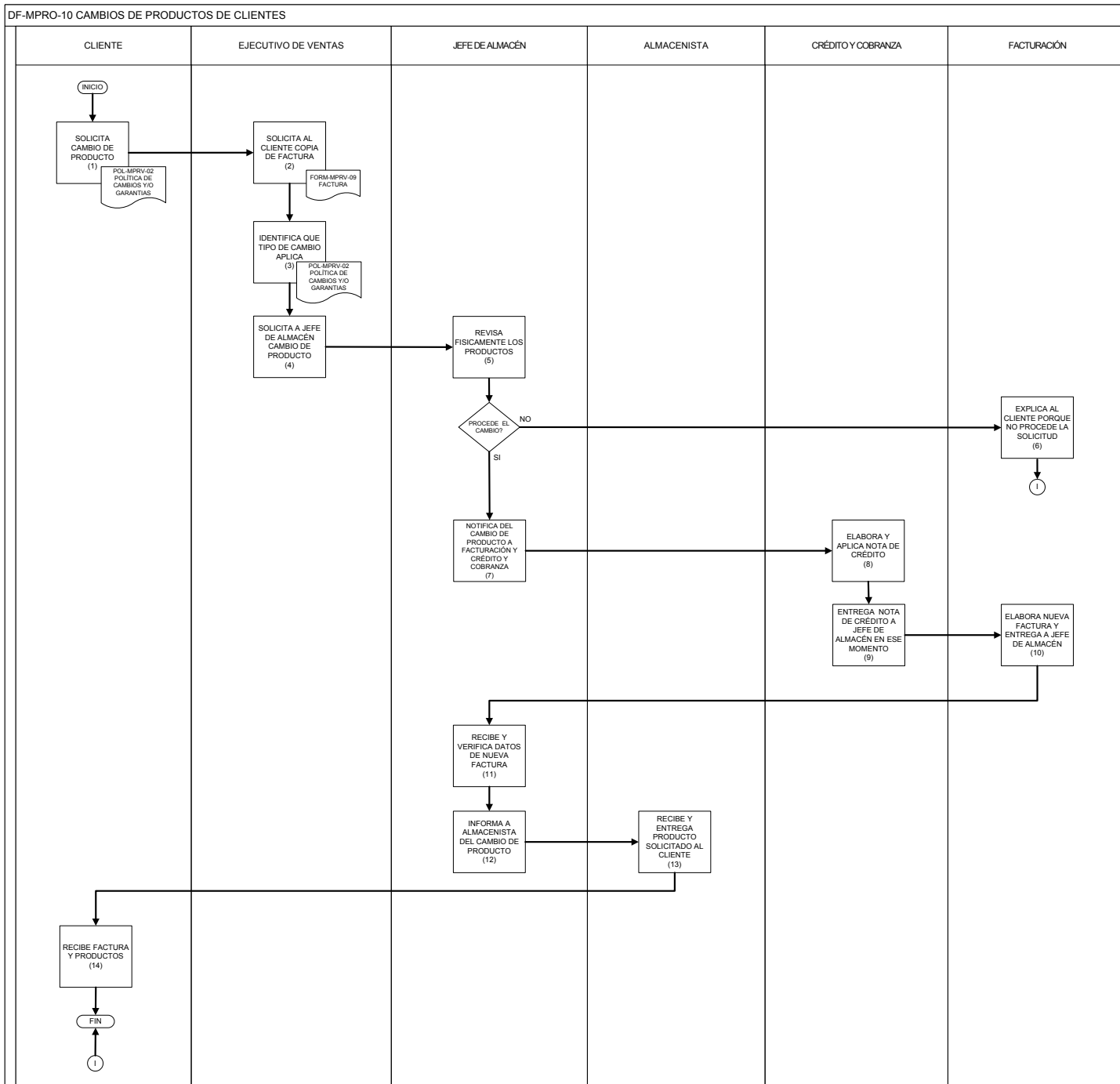
Diagrama de flujo del proceso de almacén: Autorización y entrega de documentos de recepción de productos en almacén



Fuente: Manual de procedimientos de almacén MP, S.A. de C.V. (2018)

Anexo 5

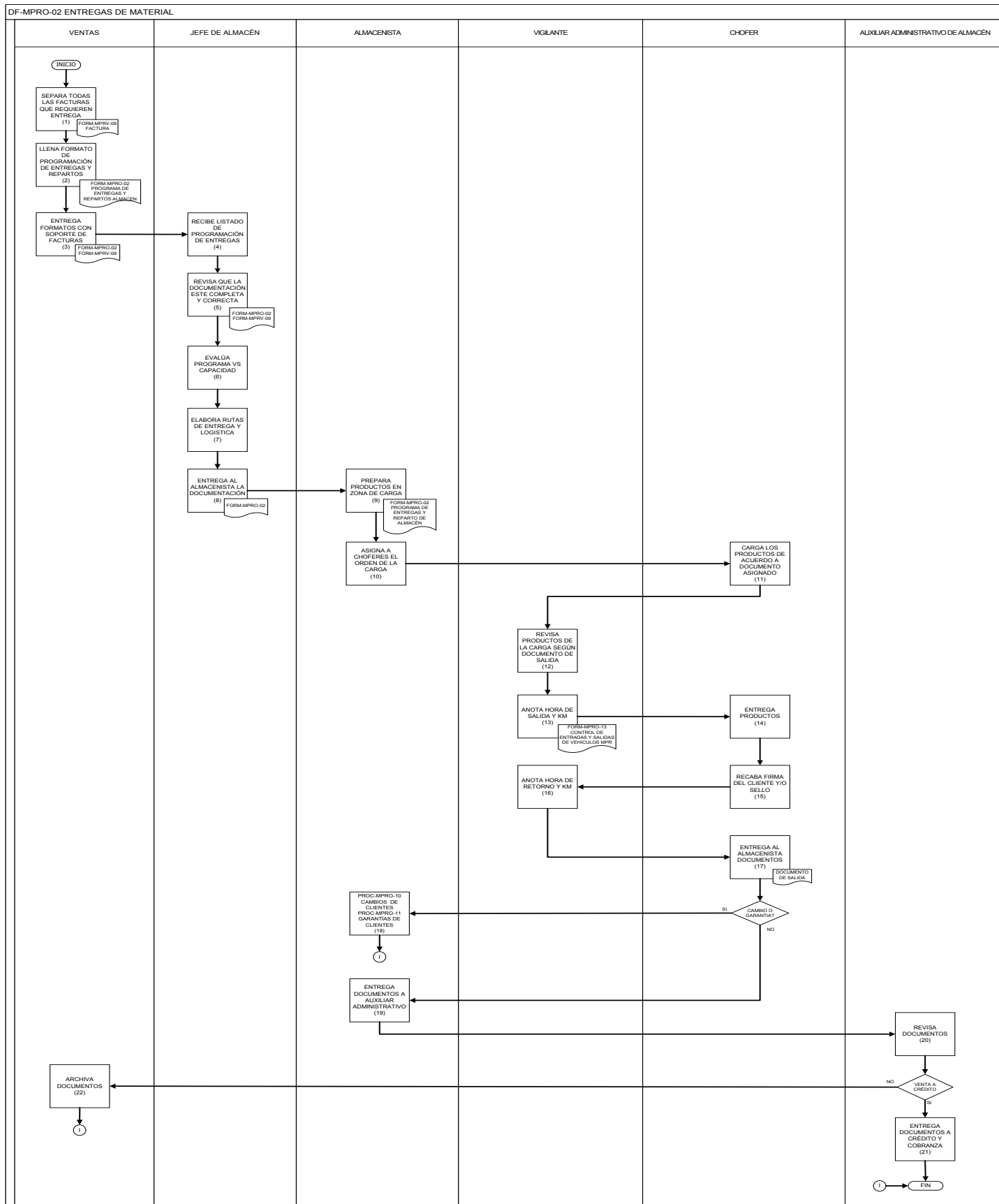
Diagrama de flujo del proceso de almacén: Cambios de productos a clientes



Fuente: Manual de procedimientos de almacén MP, S.A. de C.V. (2018)

Anexo 6

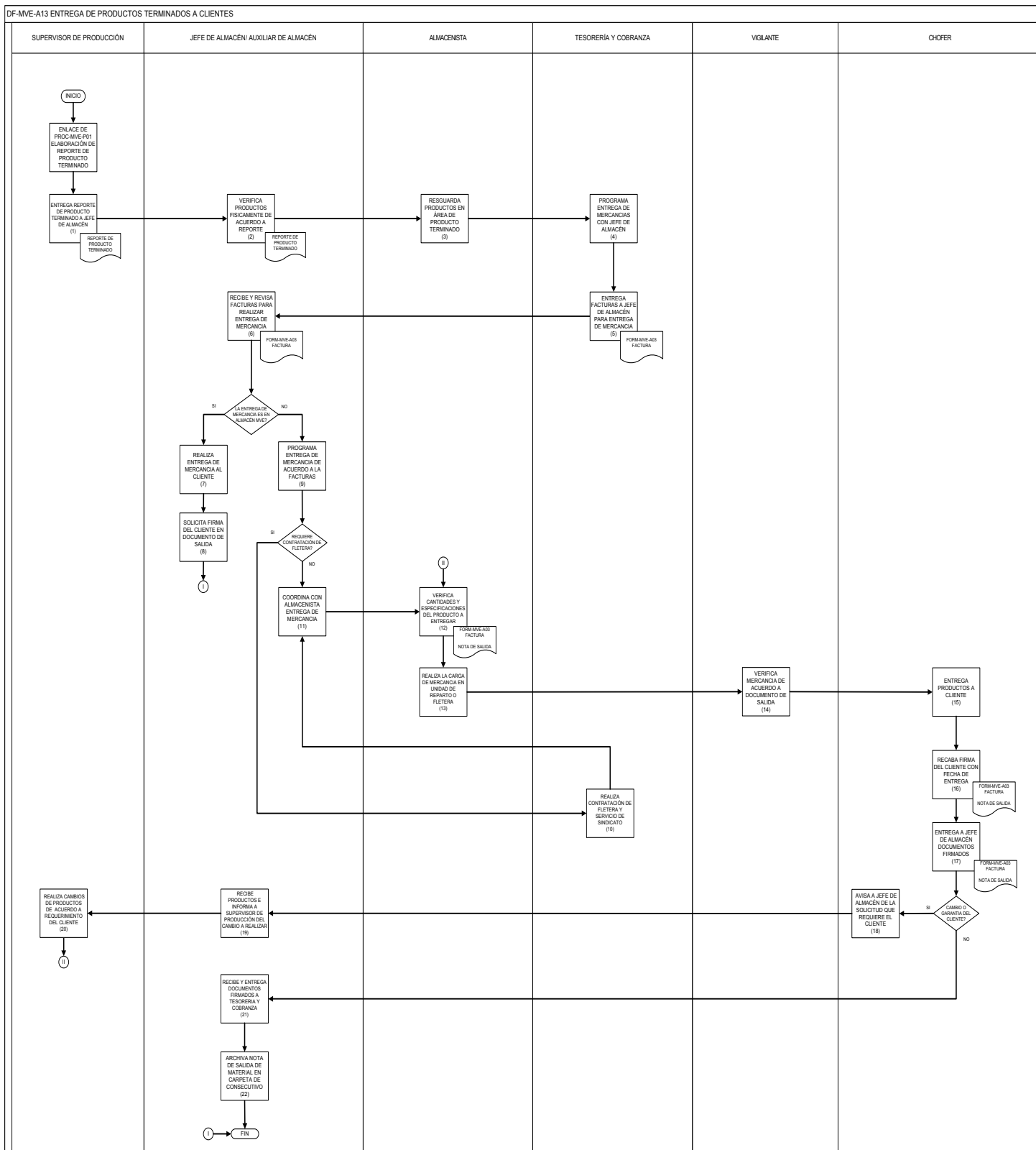
Diagrama de flujo del proceso de almacén: Entrega de puertas (material)



Fuente: Manual de procedimientos de almacén MP, S.A. de C.V. (2018)

Anexo 7

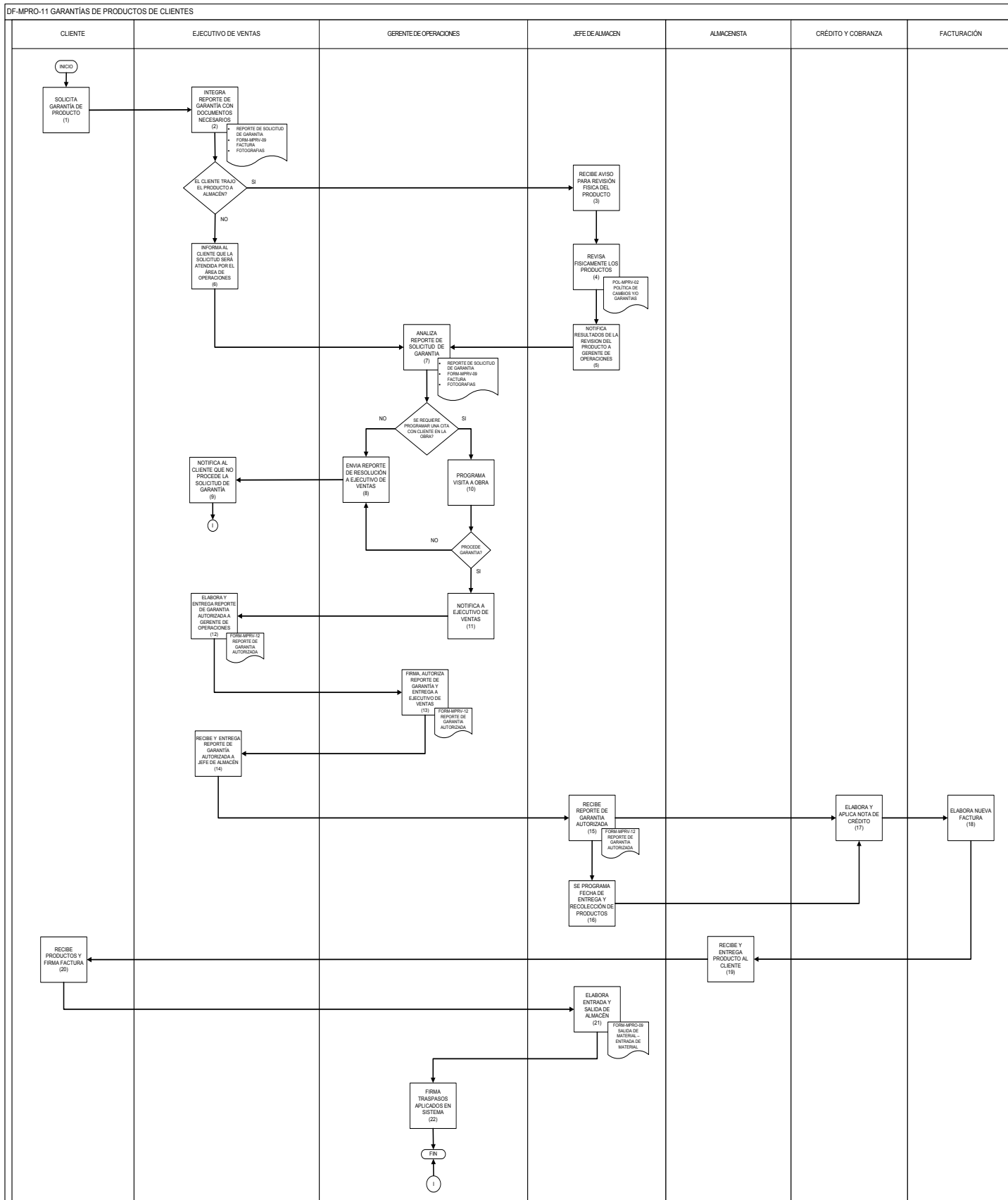
Diagrama de flujo del proceso de almacén: Entrega ventanas



Fuente: Manual de procedimientos de almacén MV, S.A de C.V. (2017)

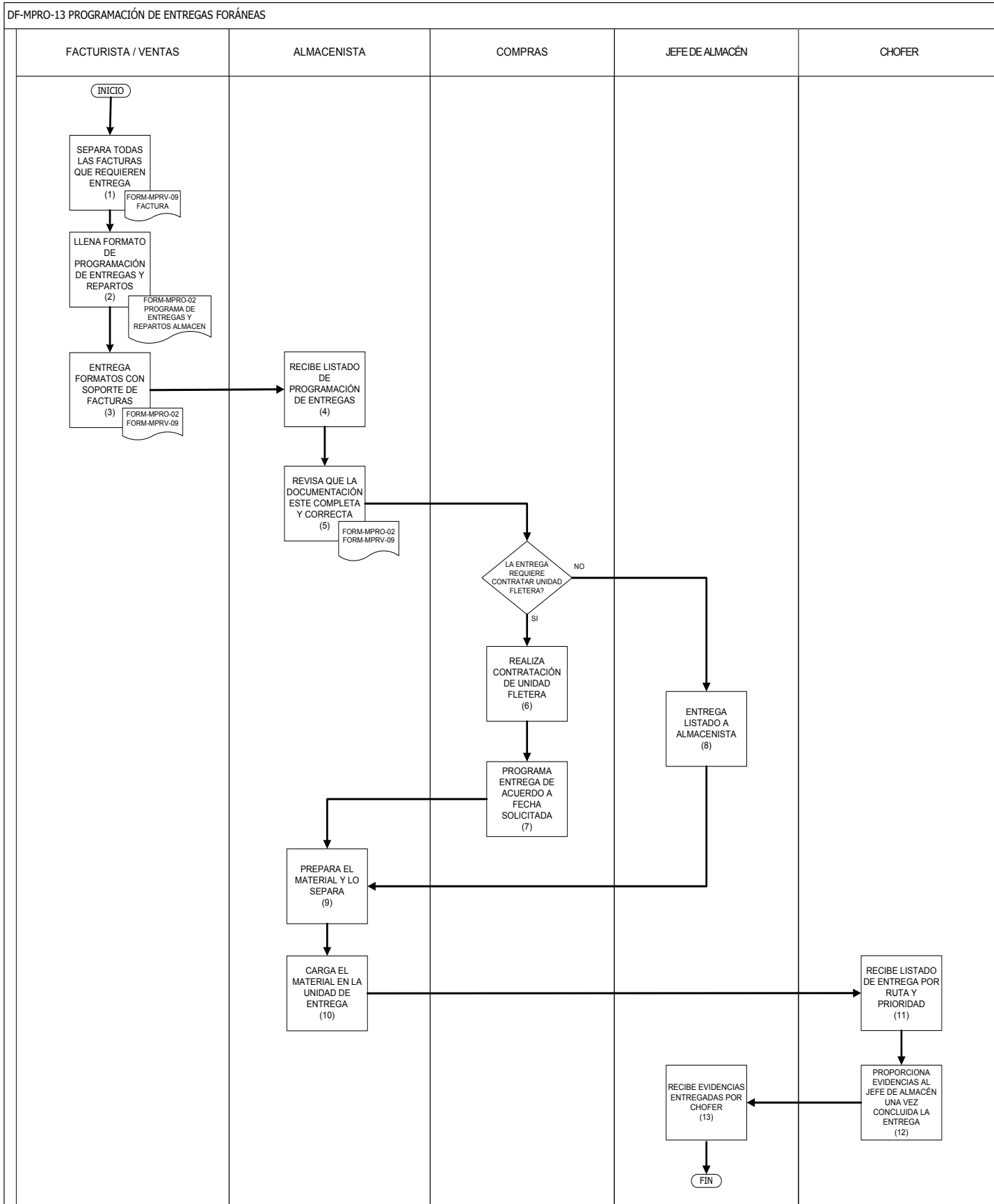
Anexo 8

Diagrama de flujo del proceso de almacén: Garantía de productos a clientes



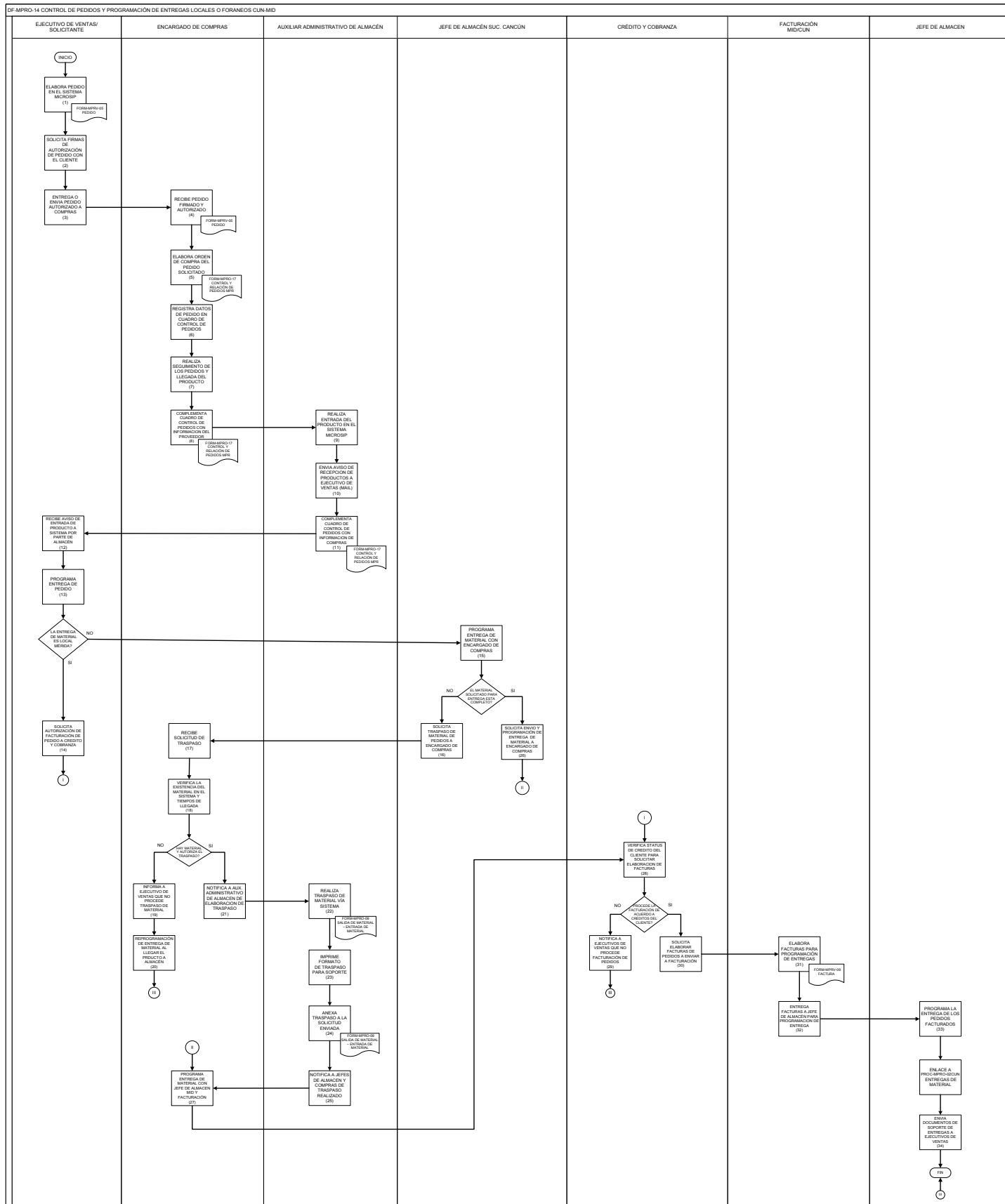
Anexo 9

Diagrama de flujo proceso de almacén: Programación de entregas foráneas



Anexo 10

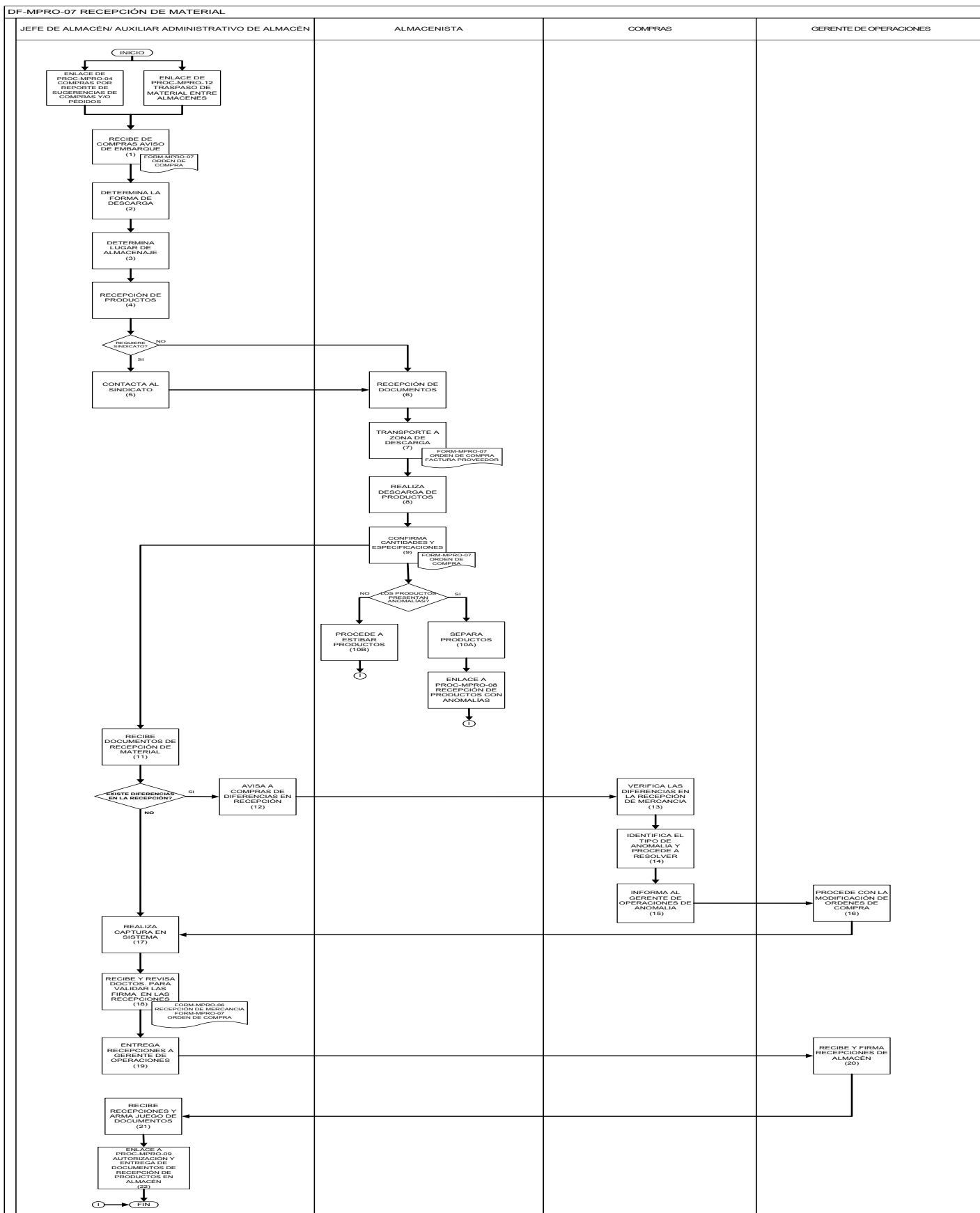
Diagrama de flujo proceso de almacén: Control de pedidos y programación de entregas locales y foráneas CUN –MID



Fuente: Manual de procedimientos de almacén MP, S.A. de C.V. (2018)

Anexo 11

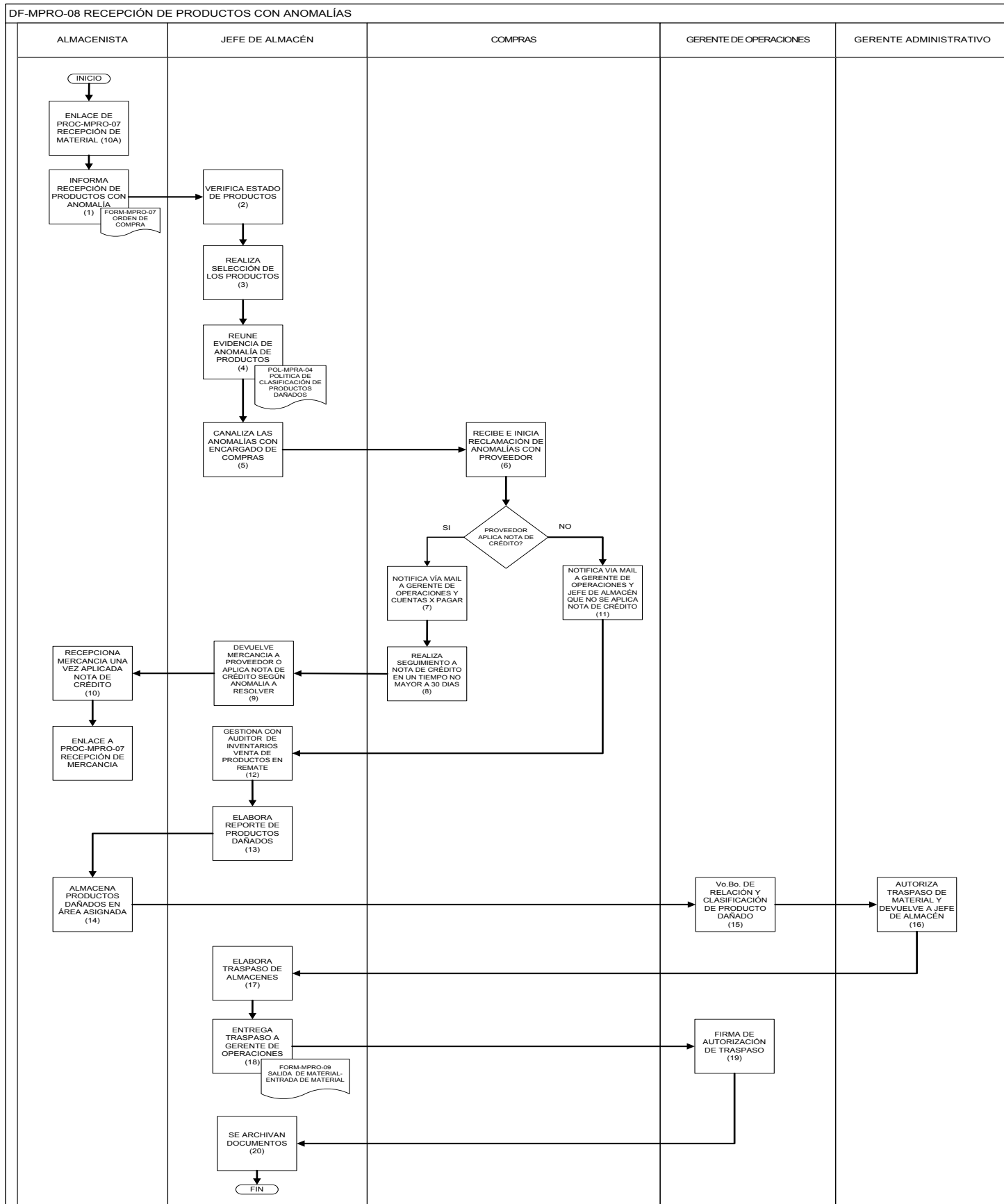
Diagrama de flujo proceso de almacén: Recepción de material



Fuente: Manual de procedimientos de almacén MP, S.A. de C.V. (2018)

Anexo 12

Diagrama de flujo proceso de almacén: Recepción de productos con anomalías

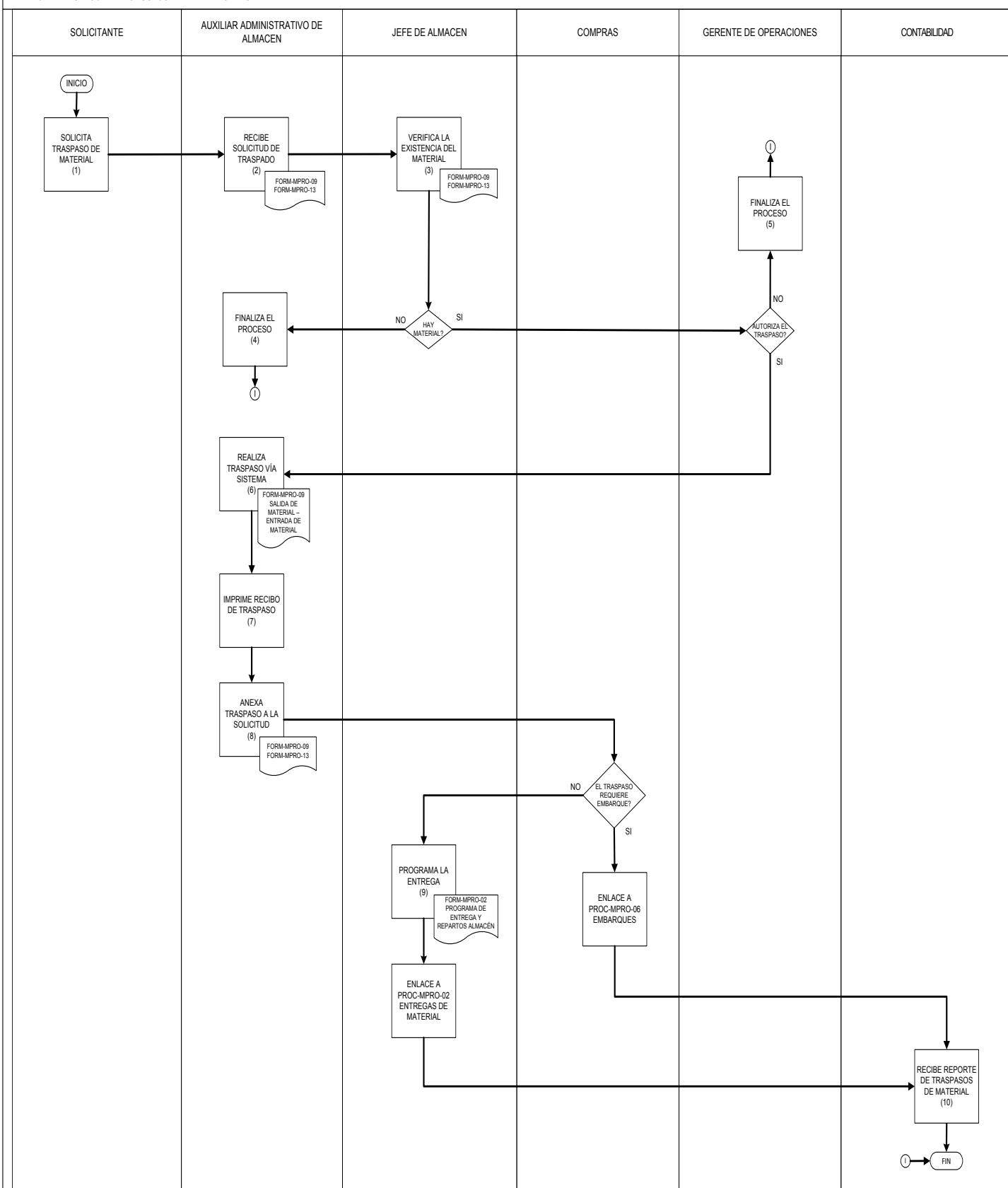


Fuente: Manual de procedimientos de almacén MP, S.A. de C.V. (2018).

Anexo 14

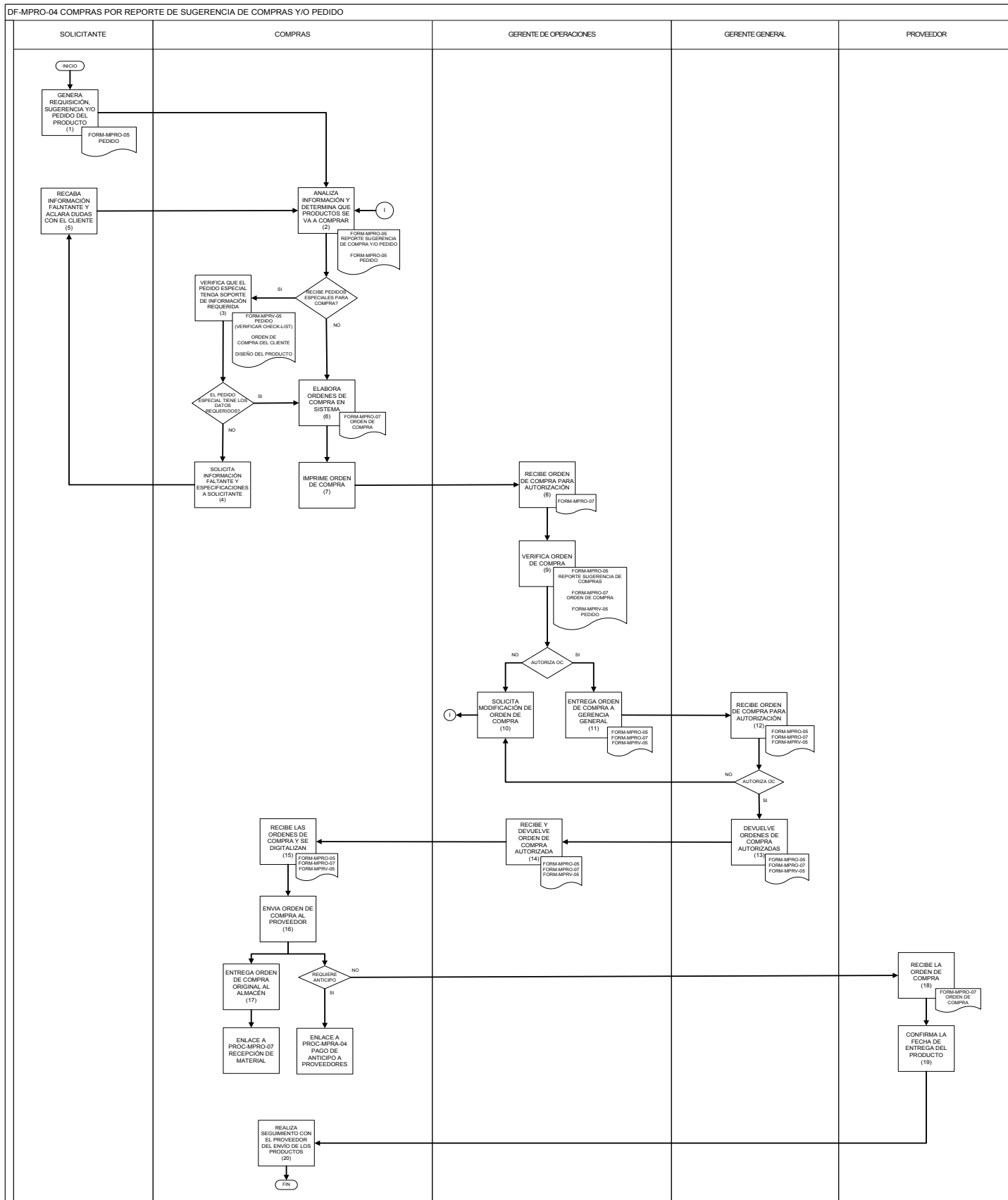
Diagrama de flujo proceso de almacén: Traspaso de productos terminados entre almacenes

DF-MPRO-12 TRASPASO DE PRODUCTOS ENTRE ALMACENES



Anexo 15

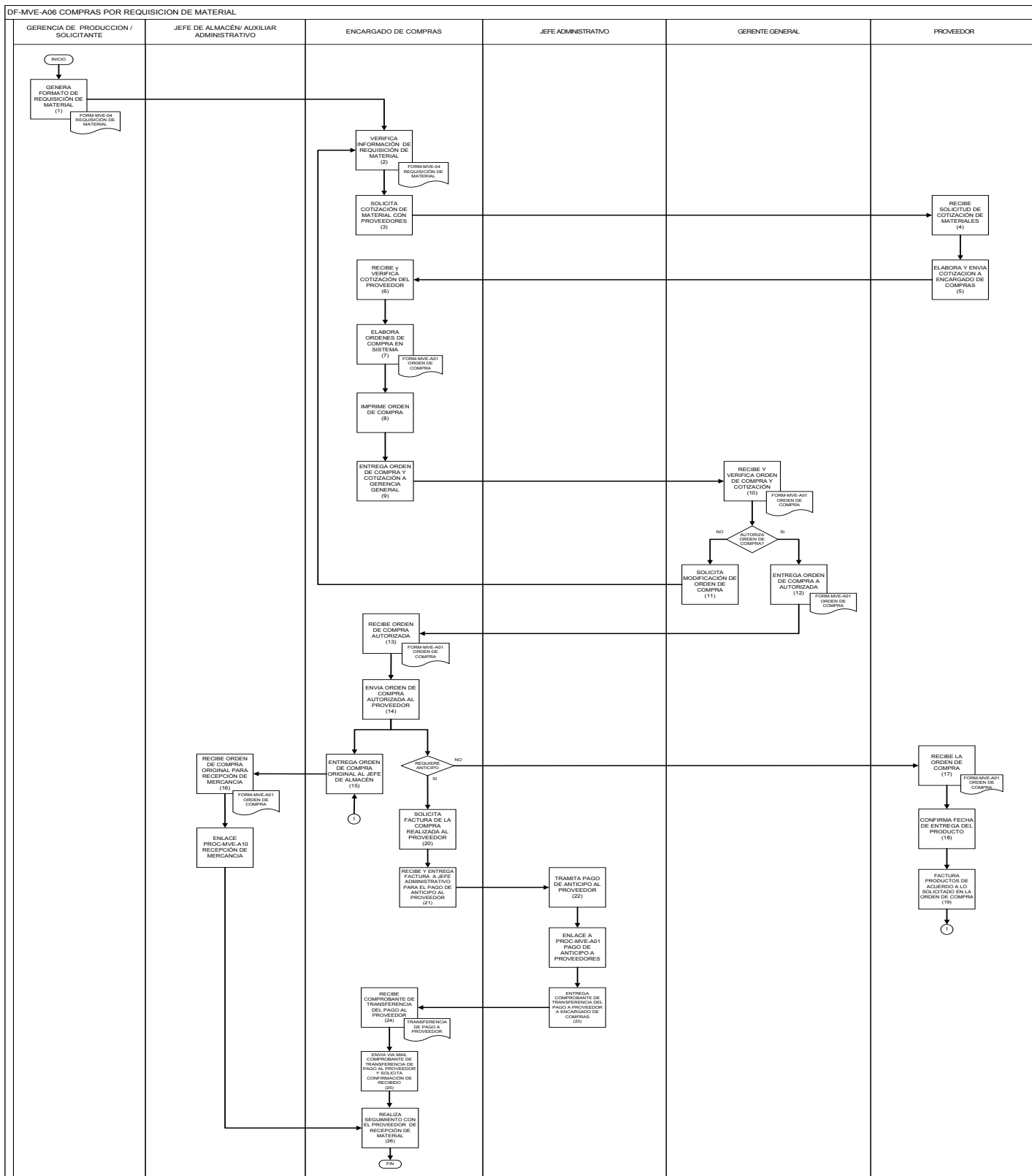
Diagrama de flujo proceso de compras: Compras por reporte de sugerencia de compra y/o pedido de comercializadora



Fuente: Manual de procedimientos de compras MP, S.A. de C.V. (2016).

Anexo 16

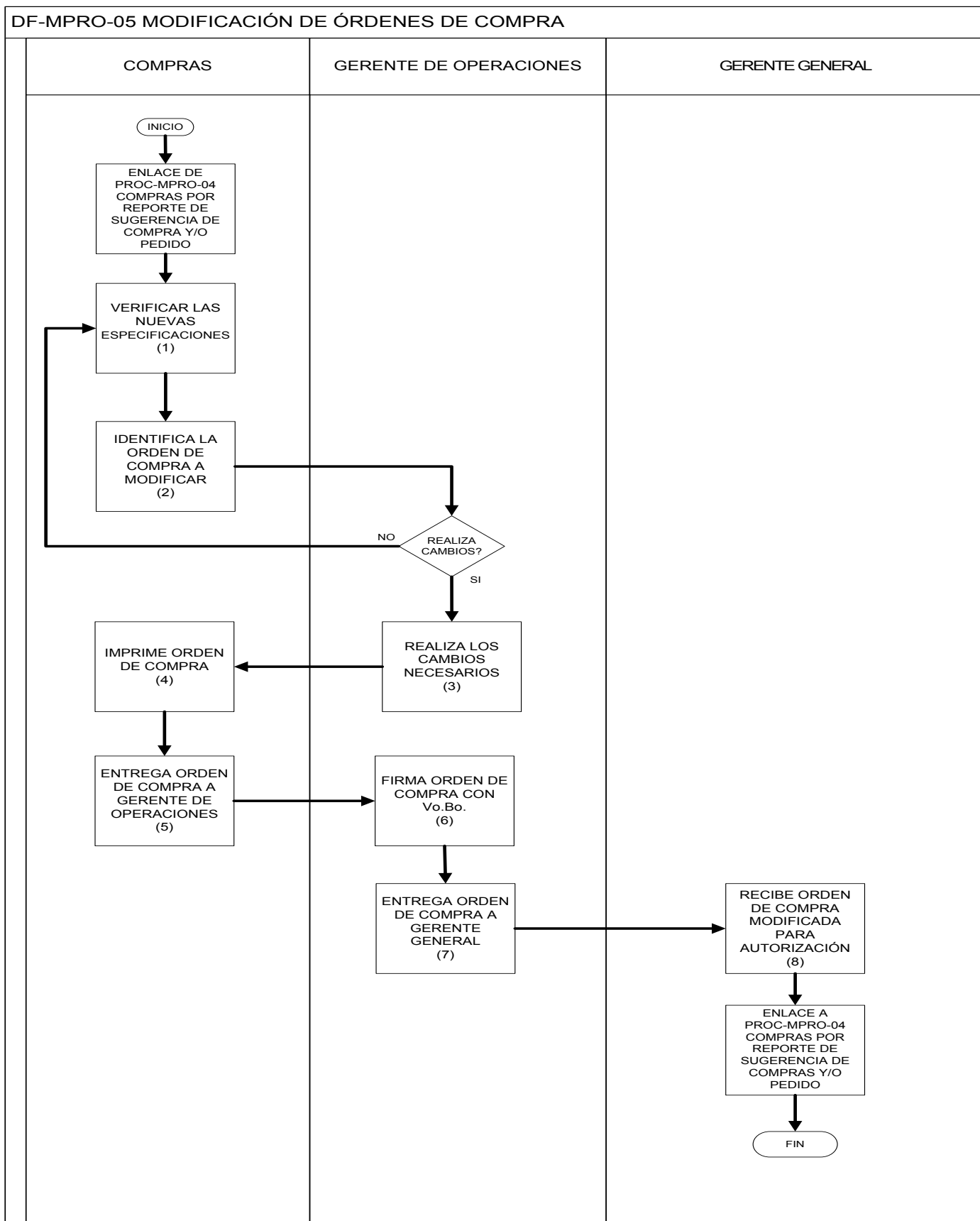
Diagrama de flujo proceso compras: Compras por requisición material de producción



Fuente: Manual de procedimientos de compras MV, S.A de C.V. (2017)

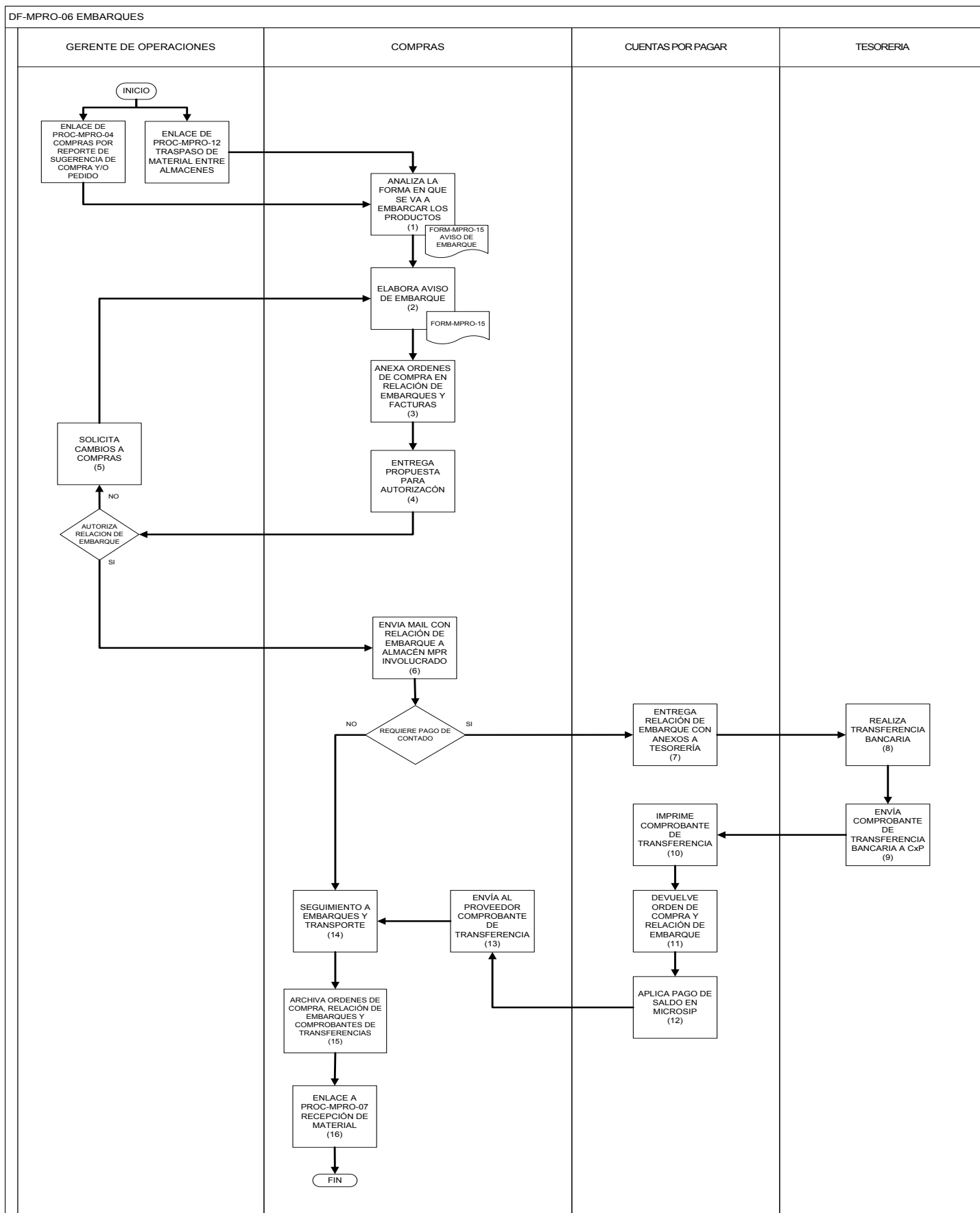
Anexo 17

Diagrama de flujo proceso de compras: Modificación de órdenes de compra



Anexo 18

Diagrama de flujo proceso de compras: Embarques



Fuente: Manual de procedimientos de compras MP, S.A. de C.V. (2016)