



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 5, Núm. 15 (septiembre - diciembre del 2020).  
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad.  
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

## Estrategias de Cambio Planeado en una Empresa Comercial

### *Planned Change Strategies at a Business Company*

Ramón Ruiz Chávez <sup>1</sup> ; Hortensia Hernández Vela <sup>2</sup>

**Recibido:** 23 de abril de 2020.

**Aceptado:** 30 de agosto de 2020.

**DOI:** <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>

**JEL:** D22. Comportamiento de la empresa: análisis empírico.

#### Resumen

Es muy probable encontrarse con pequeñas empresas familiares que presentan dificultades operativas entre su organización y el logro de sus objetivos. En gran número de casos, son creadas para cumplir con alguna situación circunstancial, sea por la necesidad de generar algún sustento económico para sus miembros o por condiciones de continuidad en la operación de negocios heredados. En el presente trabajo se presenta el proceso de intervención realizado en una pequeña empresa familiar dedicada a la venta al por mayor y al por menor de frutas, verduras y abarrotes, siguiendo una adecuación del modelo de intervención de Faria Mello, con el fin de mejorar su desempeño por medio de un cambio suave en la organización a través de la implementación de diversas estrategias aplicadas con el mejor uso de los recursos disponibles.

**Palabras clave:** empresa, familiar, organización, estrategias.

#### Abstract

*It is very common to find small family-owned businesses experiencing operational difficulties between their organization and the accomplishment of their objectives. In a great number of cases, these family-owned businesses are founded to fulfill some circumstantial situation, whether by the necessity of generating income to support its members, or by the continuity of operating the conditions of an inherited family-owned business. This work presents the intervention process accomplished to small familiar business dedicated to the wholesale and retail of fruits, vegetables and groceries following Faria Mello's model adjusted, in order to improve its performance through a soft change to the organization by means of implementation of several strategies applied making the best utilization of available resources.*

**Keywords:** enterprise, family, organization, strategies.

<sup>1</sup> Ramón Ruiz Chávez. Licenciado en Comercio Internacional. Maestro en Gestión de Negocios. Certificado en Negocios. Doctorante en Gestión de las Organizaciones. Correo: ramon.26246@ujed.mx

<sup>2</sup> Hortensia Hernández Vela. Ingeniera Química. Maestra en Administración. Doctora en Administración. Profesor Investigador de la Universidad Juárez del Estado de Durango. Correo: paloma@ujed.mx

## **Introducción**

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

Las PyMES en México, son las segundas en número después de las microempresas, Con los datos del INEGI (Censo, 2019), del total de las empresas a nivel nacional, las pequeñas empresas representan el 4.9% de las unidades económicas del país, y generan un número significativo de empleos alrededor del 15.3%, (Censo 2019) del total, son un sector muy importante que cuenta con un apoyo limitado para impulsar su crecimiento; muchas de ellas sufren los embates del mercado como resultado de una organización básica, que no llega a ser congruente entre los objetivos que se establecen y la estructura que tienen para su consecución

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

desarrollo es de un decremento gradual en relación con las grandes empresas, lo que indica que existen debilidades en su gestión.

La mejora en el desempeño de estos pequeños núcleos empresariales se busca evolucionando en organizaciones eficientes con posibilidades de sostener un determinado crecimiento, o bien, mantenerse en su tamaño, pero con un criterio de competitividad más elevado, y este cambio se puede lograr a través de intervenciones exitosas.

En este artículo se describe el proceso de intervención en una pequeña empresa familiar del ramo comercial, con el fin de propiciar un cambio suave en la organización, a través de la implementación de diversas estrategias con la finalidad buscada de propiciar una mejora en la organización, con la idea de hacerla más eficaz en sus procesos y que esto se traduzca en el logro de sus objetivos, con la mejor aplicación de los recursos disponibles. Se presentan las principales conclusiones del proceso llevado y del aprendizaje obtenido, esperando que el conocimiento generado pueda ser de utilidad para investigaciones posteriores y que éste contribuya en la mejora del desempeño de las empresas del ramo que se encuentren en condiciones similares.

## **La Empresa Familiar**

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

tal manera que la propiedad y la dirección se separan (Morris y Nel, 1996).

Las empresas familiares se presentan a escala global; únicamente en los Estados Unidos, investigadores calculan que existen más de 12 millones, que van desde pequeños negocios privados hasta grandes corporaciones (Mwai, Ntale y Ngui, 2018). La influencia de este tipo de empresas familiares en la actividad económica es notable, ya que una gran cantidad dominan varias industrias. Para México y el resto de América Latina se tiene estimado que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor que en Estados Unidos. En la actualidad, las empresas que generan mayor cantidad de recursos a nivel mundial son las familiares. Se van desarrollando muy bien a nivel global y promedian cerca del 50% por país (Sikandar y Mahmood, 2018).

Según lo manifestado por Belansteguigoitia (2013), por lo general, la mayoría de las empresas se crean con muy pocos recursos, escasos apoyos y dentro de un ambiente de incertidumbre. Un gran número de las empresas nacen en el seno familiar, pensando en el autoempleo. En la mayoría de éstas, por orden natural, quienes toman las decisiones son el jefe de familia o alguno de los hijos (Arechavala y Gómez, 2014). Algunas empresas familiares se caracterizan por involucrar a miembros quienes contribuyen de manera significativa al negocio, colaboran en asuntos estratégicos y tienen relaciones positivas y cohesivas (Sorenson, 1999). Cada empresa cuenta con características positivas y negativas. De las positivas se tiene que, las decisiones y órdenes están centralizadas; de las negativas, existe poca apertura a ideas nuevas, controles duros, autoritarismo y la presencia de austeridad del fundador hacia la segunda generación (Días y Davila, 2018).

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

Todas las organizaciones tienen que encarar a las variables del entorno que les demandan un cambio (Montealegre y Calderón, 2007). Para Barroso y Delgado (2000), el cambio es una modificación de la forma de trabajo, que genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo. Conforme a lo señalado por Elizondo, Ríos, y Morejón (2011), para que se mejore la competitividad de las PyMES hay que adecuar tanto las estrategias como la estructura organizativa y su manera de gestionar dentro del entorno cambiante de la economía en la que se desenvuelven. Existen dos diferentes tipos de cambio, que directa o indirectamente, tienen un impacto en el negocio (Greenberg y Baron, 1997). El primero es el cambio planeado, mismo que se basa en las decisiones directivas estratégicas que están para alterar la manera que se hace el negocio y las actividades que deliberadas. El

segundo es el que no está planeado, provocado por regulaciones gubernamentales, la competencia económica o los vacíos del desempeño (Menkhoff y Kay, 2000).

### **Metodología**

El objeto de estudio del presente trabajo es una pequeña empresa de propiedad familiar, dedicada al comercio al por mayor y al por menor de frutas, verduras y abarrotes en la ciudad de Durango, Durango, con 28 trabajadores y ventas por encima de 4,000,000.00 anuales, en la que se realizó un proceso de intervención para implementar mejoras en su desempeño, cambio centrado en el desarrollo de los participantes, a través de un plan de acción, implementado por el investigador con apoyo de los propietarios.

El proceso de intervención está fundamentado en la metodología de investigación-acción (Kurt Lewin, 1973) que se ocupa del estudio de una problemática específica que requiere solución y que afecta a un determinado grupo de personas, sea una comunidad, asociación, escuela o empresa y es apropiada cuando se realizan investigaciones en pequeña escala en diversas áreas dentro de las que se incluye la administración, siendo un método adecuado para emprender cambios en las organizaciones. (Creswell, 2005)

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

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

La investigación acción, es un término acuñado y desarrollado por Kurt Lewin en varias de sus investigaciones (Lewin, 1973), y es utilizado con diversos enfoques y perspectivas, dependiendo de la problemática a abordar. En la aplicación de esta metodología (investigación- acción) para el desarrollo organizacional se han implementado diversos modelos de lo que se denomina el cambio planeado. Uno de estos modelos el Faria Mello fue tomado como base para la elaboración del modelo que siguió, quedando conformado por cinco etapas (Figura 1).

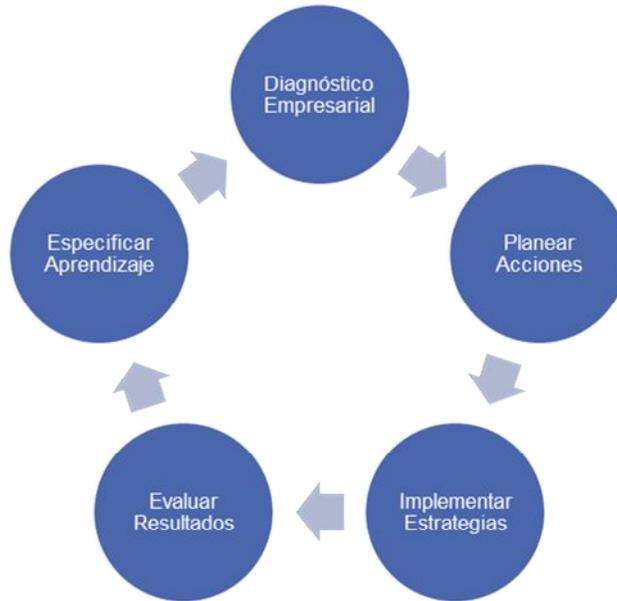
*Primera etapa: Pre-diagnóstico y diagnóstico organizacional.* Una vez que se ha efectuado el contacto con el empresario y se ha definido un contrato de trabajo, se procedió a la elaboración del diagnóstico correspondiente dentro de la organización para poder visualizar la problemática existente por área funcional. El investigador y los miembros de la empresa, identificaron los problemas por área funcional, utilizando como instrumentos de investigación:

- La entrevista a los propietarios de la empresa.
- Revisión documental.

- Observación directa.
- Diagnóstico por área funcional y etapa del proceso administrativo (PRAFA).
- Instrumento para el diagnóstico del Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología de la Pequeña y Mediana Empresa (IDITpyme, 2010), perteneciente a la Universidad de Guadalajara.

**Figura 1**

*Etapas del modelo de Investigación*



Fuente: Elaboración propia.

*Segunda etapa: Planear acciones.* Comprende la formulación de las estrategias que se estarán poniendo en práctica, identificados los problemas se definen las acciones a seguir, de la etapa previa se obtuvo una comprensión detallada, no sólo del problema, sino también del medio ambiente que lo rodea, requisito indispensable para lograr una intervención adecuada en las áreas sobre las que se deberán tomar acciones. En esta etapa se relacionaron las estrategias posibles que se pueden implementar para un cambio suave en la organización y se definen las acciones a desarrollar a

través de un plan de mejora. Las estrategias se establecieron utilizando planeación estratégica a través de un análisis FODA.

*Tercera etapa: Implementar estrategias.* No todas las estrategias relacionadas se implementan sino aquellas que son factibles con los recursos disponibles y acordada su prioridad con los miembros de la empresa, con la puesta en práctica de estas estrategias se inicia la solución de los problemas encontrados. La intervención toma la forma de esfuerzos para cambiar la problemática

que guarda la empresa y poderla llevar a encontrar los resultados buscados. La implementación de estrategias se presenta a través de un plan de mejora definiéndose las acciones, el tiempo para su implementación y la forma de registro y evaluación de cada una de ellas.

*Cuarta etapa: Evaluar resultados.* Las estrategias implementadas se evalúan una vez que se han desarrollado las acciones propuestas, la evaluación se realiza en de cada una de las áreas intervenidas, cuantificadas de forma precisa a través de los indicadores identificados en la etapa anterior para cada elemento de cambio propuesto. Como evaluación complementaria también se evaluaron nuevamente las áreas funcionales en función del proceso administrativo (PRAFA) para definir si se presentaban diferencias en las áreas intervenidas.

*Quinta etapa: Término o continuidad.* La intervención se da por concluida independientemente de que este proceso pudiera continuar señalando las áreas de

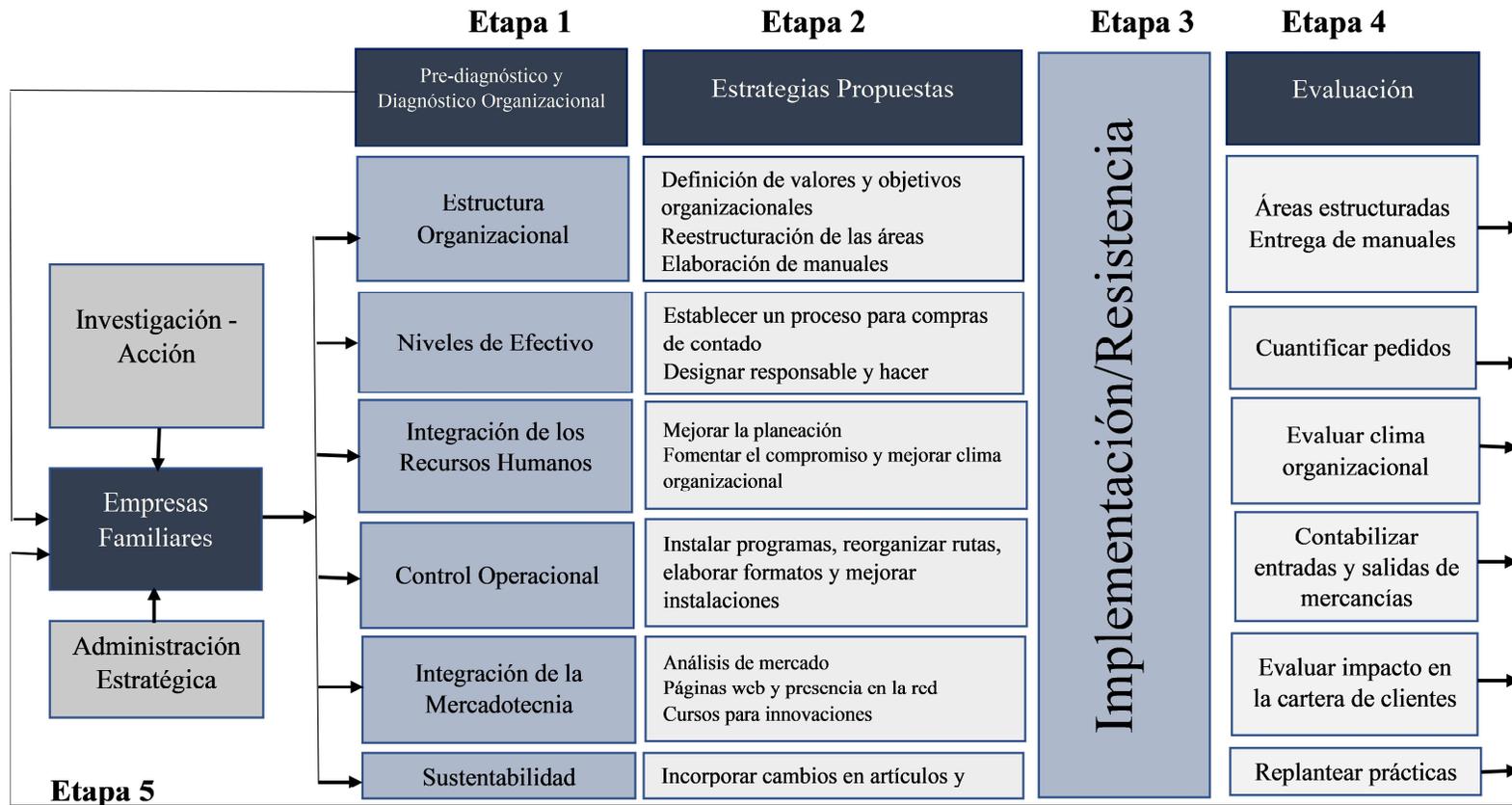
oportunidad para nuevas intervenciones o las mejoras que no se implementaron por falta de disponibilidad de recursos, respaldados por los resultados de la evaluación de la intervención reflejados en el rediagnóstico organizacional.

Los resultados se presentan por etapa del modelo aplicado se presenta de forma integral en la figura 2 en donde se identifican cada una de las etapas, señalando en la primera las áreas de intervención, en la segunda la acciones propuestas, la implementación en la tercera y los resultados esperados en la cuarta etapa y el reinicio de la intervención a través de la quinta etapa.

Los resultados y documentos de cada etapa son presentados para su análisis y aprobación a los miembros de la empresa, concluido el proceso finalmente se hace la evaluación de la intervención analizando para medir si los resultados de la intervención cumplen con los objetivos y expectativas organizacionales.

**Figura 2**

*Planteamiento Metodológico*



Fuente: Elaboración propia.

## **Resultados**

Los principales resultados obtenidos se presentan por etapa señalando únicamente las conclusiones de cada etapa

### ***Primera Etapa. Pre-diagnóstico y Diagnóstico Organizacional.***

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

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

## **Interna**

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

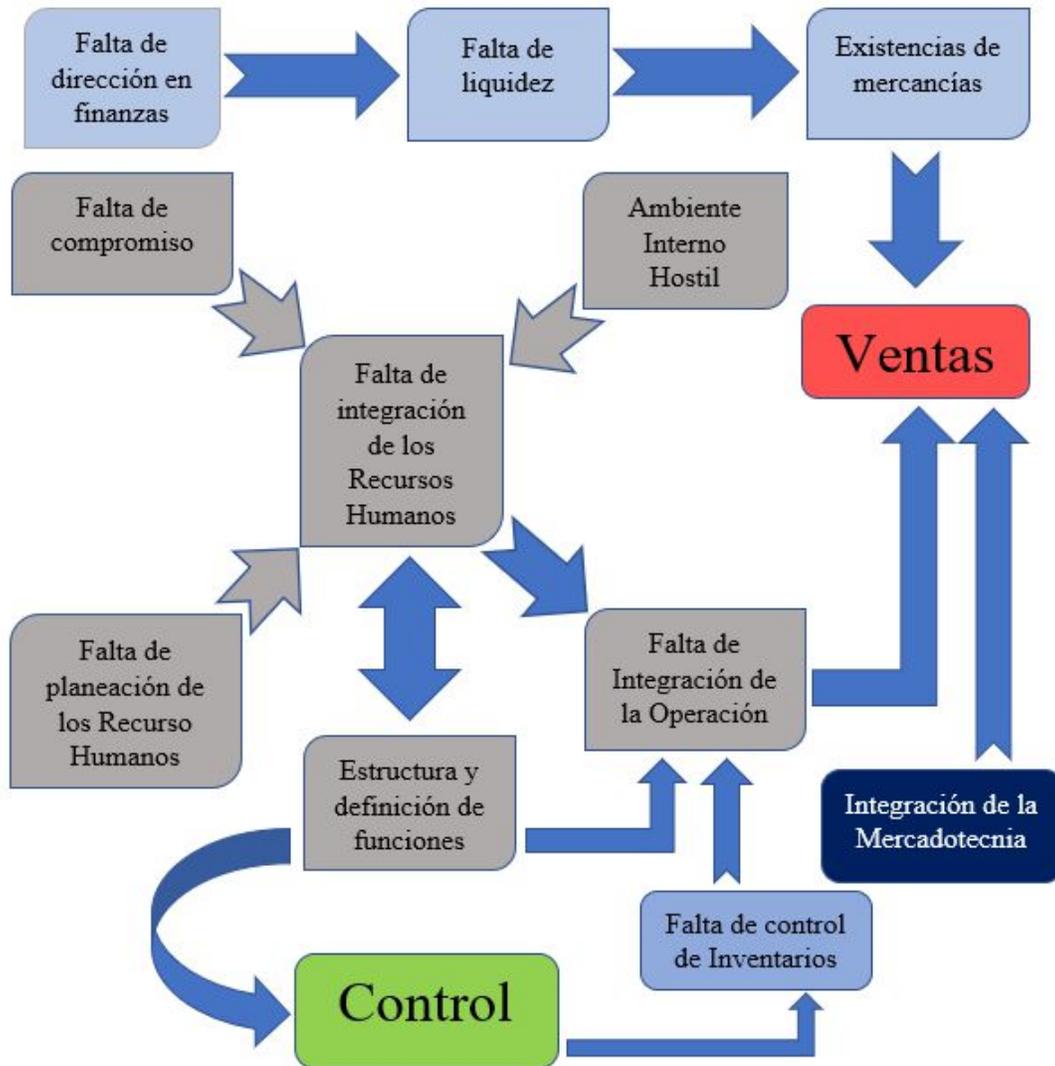
## **Externa**

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

La problemática que deriva de esta práctica se resume en la figura 3, en el que expone la interacción entre los problemas encontrados en el curso en el diagnóstico y sirve para tener una mejor perspectiva de la situación, con esto poder con esto encontrar las opciones de mejora más adecuadas para llegar a conseguir el objetivo final de la empresa, es decir, lograr un mejor desempeño.

**Figura 3**

*Diagrama de la problemática*



Fuente: Elaboración propia.

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

En la parte central del diagrama, se evidencia la falta de integración de los recursos humanos, mismos que son ocasionados por una limitada planeación de estos, que también han provocado que se tenga un ambiente interno complicado y no se ha logrado desarrollar un compromiso pleno por parte del personal hacia la empresa, lo que desencadena que no se cuente con una integración de la operación.

Además, no existe una definición clara de las funciones y obligaciones de cada puesto, lo que deriva en un limitado control de los recursos. Por lo que es demandante que se canalicen esfuerzos en las áreas funcionales de estructura organizacional, recursos humanos, mercadotecnia, así como en la de operación o servicio. Finalmente, se debe contar con una estructura que permita un control más preciso sobre todas las mercancías que la empresa dispone, es decir, poner especial cuidado en los mecanismos de manejo de sus inventarios, para que siempre exista una relación precisa con sus registros.

### **Segunda Etapa. Planear Acciones**

Una vez evaluada la empresa, se puede decir que se

encuentra en una situación que limita su crecimiento y por consiguiente, se mantiene dentro de algunas circunstancias que impiden a sus dueños encontrar la forma de corregir las fallas observadas en las operaciones de cada una de las áreas funcionales; por lo que se procede a la elaboración de estrategias a aplicar.

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

Acciones:

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

*Estrategia 2. Cumplimiento de Pedidos.* Establecer un proceso para el manejo adecuado de los recursos monetarios y adquisición de compras de contado, es decir, llevar un control adecuado del inventario para que, al obtener niveles mínimos de existencias, se cuente con el efectivo necesario y se proceda al surtido correspondiente y con esto se evite la demora en completar pedidos.

Acciones:

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

*Estrategia 3. Integración del recurso Humano.* Una vez hechas las acciones de definición de valores y objetivos organizacionales, de estructura de áreas, de funciones y obligaciones de cada puesto, el resultado que se debe esperar es que se produzcan mejoras en el compromiso individual y general dentro de la organización, así como la construcción de un mejor ambiente laboral que conduzca a la empresa a un mejor desempeño; por lo que resulta necesaria la vigilancia de su cumplimiento, para que de esta forma se puedan apreciar y comparar los resultados obtenidos.

Acciones:

- Capacitación y asignación de funciones en base a manual de procedimiento.
- Realizar reuniones periódicas entre los dueños de la empresa y todo el personal ocupado.

- Evaluación del clima organizacional para detectar áreas de oportunidad.
- Capacitación del personal en operación.
- Motivación del Personal con estímulos y cursos.
- Análisis de conflictos.

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

Acciones:

- Instalar programa Microsip para control de inventarios, ventas y punto de venta
- Elaborar la reorganización de rutas
- Elaborar formatos para el control de vehículos
- Mejoras en las instalaciones
  - Rotular la misión y visión de la empresa.
  - instalar ganchos de hierro para el acomodo de las bicicletas de los trabajadores.
  - Instalar una puerta auxiliar en la entrada derecha.

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

Acciones:

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

*Estrategia 6. Integración de la empresa a la dinámica de sustentabilidad.* Se considera importante que se vayan planeando acciones para integrar a la empresa en el orden sustentable que va dominando a los mercados, ya que esta decisión puede ser un factor determinante para captar mayor atención de estos, por lo que se va a comenzar por hacer un cambio de los materiales de empaques y embalajes utilizados en los pedidos.

Acciones:

- Hacer uso de bolsas biodegradables o, en su defecto, utilizar rejas plásticas retornables para hacer la entrega correspondiente de mercancías.

- Colocar depósitos o contenedores para los desechos diarios de mercancías. Estos se ubicarían en la entrada derecha de la empresa para que esto facilite la disposición de la mercancía rechazada.
- Planeación de incorporación de artículos desechables biodegradables

### **Tercera Etapa: Implementar estrategias**

La fase de implementación de las estrategias propuestas fue de forma gradual, debido a que la dirección de la empresa se mostró un tanto resistente a hacer cambio alguno en su organización, tal fue el caso de la estrategia tres, que no se permitió desarrollarla y, los propietarios optaron por seguir las sugerencias que consideran involucran menores esfuerzos o ínfimos gastos para la misma. Otro de los factores que han sido clave en este proceso para dar seguimiento a las propuestas, es la situación económica actual que se vive en los mercados, especialmente en el estado de Durango, misma que se ha visto reflejada en un menor consumo para la empresa y la pérdida de algunos clientes.

Para comenzar a realizar las acciones necesarias, en la estrategia de estructura organizacional, en lo concerniente a la definición de valores y objetivos organizacionales, se comenzó por reelaborarle a la empresa la misión y la visión, ya que se tenían hechas, pero no se consideraban adecuadas. Por otra parte, se hizo el organigrama detallado con la separación de las áreas de trabajo, para que de esta forma, se pueda conocer mejor las responsabilidades que recaen en cada una de ellas y se puedan definir mejor las funciones y obligaciones de cada puesto; esto para la parte de reestructuración de áreas. Juntamente con esta acción, se ha elaborado el manual de procedimientos y funciones,

mismo que servirá de base para definir perfiles y establecer claramente las tareas de cada elemento y evitar con esto caer en la confusión que generaba el desconocimiento de funciones en cada individuo, lo que llevaba a una constante evasión de responsabilidad, especialmente en los trabajadores generales.

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

Como parte de las medidas adoptadas para la estrategia cuatro, establecimiento de controles adecuados; como primer paso, se ha podido implementar un formato para el control de los desechos que se tienen en las operaciones diarias, esto con la finalidad de conocer el monto que se desperdicia periódicamente y poderlo agregar a los inventarios finales que se tengan, para que se puedan ajustar más adecuadamente.

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

través de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) de la localidad, ya que la empresa está asociada a ella y puede disponer de algunos beneficios como estos.

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

#### **Cuarta Etapa: Evaluar Resultados**

El primer paso para la evaluación de los resultados es la creación de los indicadores como medida cuantitativa de la operación de la empresa, ya que va a permitir tomar medidas objetivas de su desempeño, y es importante, porque con el tiempo puede hacer notar si la empresa está mejorando o no, y en un futuro cercano poder compararla con otras empresas, incluyendo a la competencia.

El establecimiento de medidas es un paso clave en el proceso de control y en el de mejoramiento. Estos indicadores desempeñan dos funciones, una descriptiva sobre el conocimiento del estado y evolución del sistema, y otra valorativa, la cual permite apreciar los efectos provocados por una actuación (Prado y García, 2004). Con esta finalidad se establecieron siete indicadores (Tabla 1) que servirán de base para definir la efectividad de la intervención: suministro y manejo de inventarios, control de pedidos, distribución de

mercancía a clientes, consumo de combustible, ventas, y manejo de desechos.

Para la elaboración de estos indicadores se revisaron los registros, se monitorearon los procesos y se corroboraron los datos, con el fin de hacer un análisis de desempeño de cada una de las funciones. Se deben

documentar los indicadores durante el proceso del diagnóstico; estos pueden ser tomados como referencia para aplicarlos en la empresa, pero están sujetos al criterio y uso de la finalidad de la investigación fijando metas y objetivos para cada uno de ellos.

**Tabla 1**

*Indicadores*

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador/Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente de información/frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>E1.</b> Mejorar el control en el inventario de mercancías	Porcentaje de los totales de entradas con relación a las salidas de mercancías de cada producto. Salidas de mercancía cada producto/Entradas*100	95%	Registros de entradas y salidas de cada producto a través de programa instalado/mensual	Una de las personas encargadas de ventas
<b>E2.</b> Reducir las fallas en los pedidos entregados	Porcentaje en el número de errores en los pedidos surtidos. Total de pedidos equivocados/total de pedidos*100	90%	Contar el número de pedidos ordinarios y los equivocados/semanal	Encargada General
<b>E3.</b> Mejorar las labores de reparto para evitar gastos adicionales	Porcentaje del tiempo utilizado para cada pedido reenviado. Tiempo de cada pedido erróneo/tiempo total del surtido*100	95%	Calcular el tiempo utilizado para cada pedido normal y los reenviados/diario	Encargada General
<b>E4.</b> Bajar el consumo de gasolina por fallas en pedidos	Porcentaje de gasto de gasolina en errores. Consumo de gasolina en pedidos fallidos/total de gasolina utilizada en la operación normal*100	90%	Medir el consumo de gasolina para pedidos normales y equivocados/diario	Encargado de Bodega

**Tabla 1**

Continuación...

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador/Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente de información/frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>E5.</b> Mejorar el resultado de venta con los clientes	Porcentaje de quejas o pérdida de clientes. Total de quejas y clientes perdidos/total de clientes activos*100	90%	Contar el número de quejas recibidas y clientes perdidos/diario	Gerente General
<b>E6.</b> Reducir la cantidad de desechos que se están generando	Porcentaje de producto que se está desechando. Peso o conteo del producto que se pone a disposición/total de peso de cada producto*100	95%	Pesar o contar los productos cada vez que se sacan para basura/diario	Uno de los trabajadores generales
<b>E7.</b> Mejorar la planeación en abasto de mercancías	Porcentaje de gasto en pedidos no planeados. Cantidad de efectivo requerido para surtir pedidos no planeados/cantidad total de efectivo para el surtido*100	95%	Sumar el gasto de los pedidos extraordinarios y de los ordinarios/diario	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar el primer ciclo de evaluación se valoró que se habían cumplido con las siguientes acciones de cada estrategia habiendo informado a los miembros de la empresa de las acciones desarrolladas de la siguiente manera

*Estrategia 1. Estructura Organizacional.*

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

*Estrategia 2. Cumplimiento de Pedidos.*

- Se estableció un proceso de control que consiste en el conteo de pedidos que llegan incompletos al cliente antes de hacer las modificaciones, para que una vez hechos los cambios de pueda cuantificar las variaciones de este efecto.

*Estrategia 3. Integración del recurso Humano.*

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

Estrategia 4. Desarrollar los controles adecuados.

- Hacer conteos periódicos de entradas y salidas de mercancías.

### Quinta Etapa: Término o Continuidad

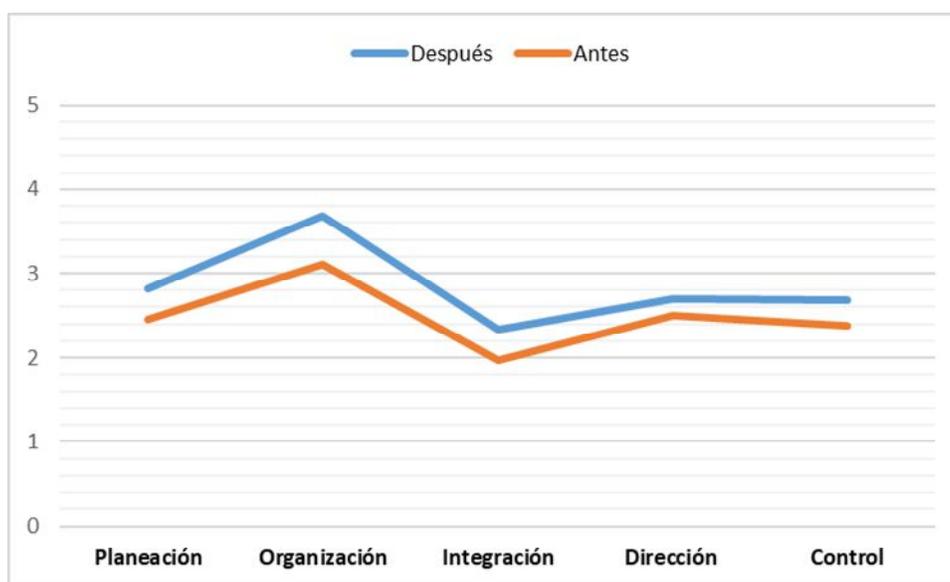
La evaluación comparativa del proceso de diagnóstico y rediagnóstico efectuado a través del instrumento de áreas funcionales y proceso administrativo que esta intervención suave logró pequeños cambios en forma integral en toda la organización como se puede ver en

las figuras 4 y 5 en donde se pone de manifiesto que si bien la intervención logro cambios sobre todo en las áreas donde se intervino los pequeñas mejoras inciden en el resto de la organización.

El cambio por etapas del proceso administrativo muestra un pequeño cambio en general pero es sensible en el área de planeación y organización y el área con menor incremento es el área de dirección que evidenció resistencia al cambio.

**Figura 4**

*Resultado de la Intervención por etapa del Proceso Administrativo*



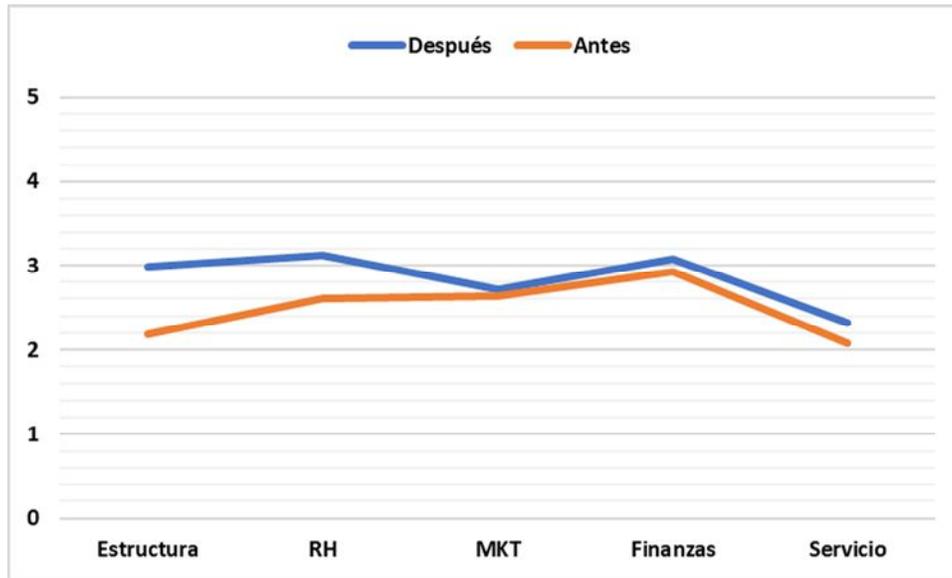
Fuente: Elaboración propia.

En tanto que los cambios en las áreas funcionales son mejoras sensibles en las áreas donde se realizó la intervención como es la definición de la estructura

organizacional y la capacitación e integración del recurso humano.

**Figura 5**

*Resultado de la Intervención por Área Funcional*



Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluido el proceso de evaluación, del primer ciclo de intervención se dio por terminada estableciendo el seguimiento a las acciones implementadas y la posibilidad de que la empresa implemente por sí mismas las propuestas que no fueron llevadas en este primer ciclo.

**Conclusiones**

Producto de la problemática que enfrentan las pequeñas empresas, especialmente las familiares, en la presente investigación se desarrolló un modelo de intervención que se adaptó a las condiciones y circunstancias que vive la empresa en su día a día de

operaciones; todo esto con la única finalidad de mejorar su organización y hacerla más ordenada.

El conocimiento generado en esta intervención puede ser utilizado por empresas de composición similar que enfrentan las mismas dificultades en sus operaciones, por lo que esta investigación permite proponer estrategias que pueden ser replicadas.

Las acciones desarrolladas basadas en el diagnóstico organizacional que pudieron ser aplicadas con los recursos disponibles, lograron pequeños cambios que se reflejan en un mejor desempeño organizacional.

La implementación de un cambio aun siendo suave en las pequeñas empresas por medio de una intervención presenta una fuerte resistencia no sólo del personal operativo sino también por los propietarios que son reacios a proporcionar información sobre todo del manejo financiero, aceptar cambios en la dirección o a invertir en renovar la infraestructura o la adquisición de tecnología por el costo que representa. Esta alta resistencia al cambio se da como resultado de procesos rutinarios sobre los que tienen control y por una falta de percepción de las amenazas del entorno.

El cambio propuesto no es una solución momentánea, sino que por el contrario, es un proceso de largo plazo que implica una difícil etapa de transición que se deberá estar repitiendo de forma cíclica hasta encontrar una serie de expresiones, actitudes y manifestaciones que pueden favorecer el resultado en la empresa.

### Referencias

- Arechavala, R., y Gómez, M. (2014). *Sí, yo soy empresario, pero ¿de qué tamaño?* Universidad de Guadalajara. Zapopan, Jalisco. México.
- Barroso, G., y Delgado, M. (2000). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Revista de ingeniería industrial*, 36(4), 8-13.
- Belanstequigoitia Rius, L. (2013). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.
- Carsrud, A. L. (1994) Meanderings of a resurrected psychologist, or lesson learned in creating a family business program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19 No. 1, pp. 39-48.
- Creswell, J. (2005). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. USA: Pearson.
- Elizondo, M. M., Ríos, F. B., y Morejón, V. M. M. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México. *Revista internacional administración & finanzas*, 4(3).
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. EE. UU. *Harvard Business School Press*.
- Gomez, I. (2016). *Desarrollo organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997) *Behaviour in Organizations*. Prentice Hall, Singapore.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). <http://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- Menkhoff, T., y Kay, L. (2000). Managing organizational change and resistance in small and medium-sized family firms. *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1), 153-172.
- Montealegre, J., y Calderon, G. (2007). Relationships between attitude towards change and organisational culture: a study of medium –and large– scale clothing industry companies in Ibagué, Colombia. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Morris, M. H., Williams, R. W., y Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Mwai, K., Ntale, J., y Ngui, T. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on the performance of family owned businesses: A case study of supermarkets in Nairobi County. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 73-92.

- Shani, A. B., y Pasmore, W.A. (1985) Organization inquiry: towards a new model of the action research process. In: Warrick DD (ed) Contemporary organization development: current thinking and applications. Scott Foresman and Company, Glenview. [Reproduced in Coghlan D, Shani (Rami) AB (eds) (2010) *Fundamentals of organization development*, vol 1, Sage, London].
- Sikandar, S., y Mahmood, W. (2018). Corporate governance and value of family-owned business: A case of emerging country. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 2(2), 6-12.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used in successful family businesses. *Family Business Review* 12 (4), 325-339.