



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA
DEMURE MÁRMOL Y GRANITO, CON BASE EN EL
ESTÁNDAR ECO359”**

**QUE PRESENTA:
JUAN CARLOS NAVARRETE SOTO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE INTERVENCION PROFECIONAL
DR. ISRAEL IVÁN GUTIÉRREZ MUÑOZ**

VICTORIA DE DURANGO, DGO., MARZO DE 2023



UJED
Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por el **C. JUAN CARLOS NAVARRETE SOTO** para la obtención de grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN** titulado **"PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA DEMURE MÁRMOL Y GRANITO, CON BASE EN EL ESTÁNDAR EC0359"**

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

JURADO

PRESIDENTE: Dr. José Ramón Duarte Carranza

VOCAL: Dra. Jessica Yocaste Castañeda Galván

SECRETARIO: Dr. Sergio Arreola Gurrola

SUPLENTE: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

SUPLENTE: Dr. Iván Rafael Vázquez Serrano

Victoria de Durango, Dgo., a 27 de enero del 2023

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

RESUMEN

La consultoría como proceso de intervención bajo el estándar de competencia EC0359, del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), genero estrategias hacia la empresa INNOVA GRANITE, dado que las condiciones que viven las PYMES en México, por la falta de apoyos gubernamentales, las condiciones económicas que afectaron principalmente la parte financiera y de mercado.

La presente intervención tuvo como objetivo proporcionar servicios de consultoría a PyME's mediante pasos establecidos los cuales son la elaboración de un diagnóstico general de la empresa consultante y proponer un sistema de mejora.

La metodología utilizada en el diagnóstico fue JICA, con apoyo del análisis FODA y de la herramienta de “5 porqué” para detectar la causa raíz de la problemática encontrada.

Los resultados que se esperan para INNOVA GRANITE, es la mejora dentro de la productividad, incremento en las ventas y disminución en las quejas de los clientes.

ABSTRACT

Consulting as an intervention process under the competition standard EC0359, of the National Council for Normalization and Certification of Labor Competencies (CONOCER), generated strategies towards the company INNOVA GRANITE, given that the conditions that SMEs live in Mexico, due to the lack of government support, the economic conditions that mainly affected the financial and market part.

The objective of this intervention was to provide consulting services to SMEs through steps carried out, which are the elaboration of a general diagnosis of the consulting company and to propose an improvement system.

The methodology used in the diagnosis was JICA, with the support of the SWOT analysis and the "5 whys" tool to detect the root cause of the problem found.

The expected results for INNOVA GRANITE is an improvement in productivity, an increase in sales and a decrease in customer complaints.

ÍNDICE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	9
Objetivos	9
Objetivos Generales.....	9
Objetivos Específicos	9
CAPITULO I.....	11
MARCO TEORICO	11
1.1 ADMINISTRACIÓN	11
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	12
1.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA	14
1.3.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	14
1.3.2 ADMINISTRACIÓN PRIVADA	15
1.4 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	16
1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	17
1.6 CONCEPTO DE MIPYME.....	18
1.7 ÁREAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
1.7.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS O DE PERSONAL.....	20
1.7.2 ÁREA DE FINANZAS.....	21
1.7.3 PRODUCCIÓN	22
1.7.4 ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES.....	23
1.7.5 MERCADOTECNIA	24
1.7.6 SISTEMAS	25
1.8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	26
1.9 ORÍGENES DE LA INTERVENCIÓN (CONCEPTO).....	27
1.10 CONCEPTO DE LA INTERVENCIÓN.....	28
1.11 TEORÍAS O MODELOS DE INTERVENCIÓN (CLÁSICOS Y MODERNOS).....	29
1.11.1 MODELO DE KURT LEWIN.....	29
1.11.2 MODELO DE CAMBIO PLANEADO O DE PLANEACIÓN.	31
1.11.3 MODELO DE INVESTIGACIÓN/ACCIÓN.....	31
1.11.4 MODELO DEL CAMBIO PLANEADO DE FARÍA MELLO.	32

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

1.11.5 METODOLOGÍA EN BASE A LA NORMA (EC 0249, EC 0359, EC 0946).....	32
1.12 MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO.....	35
1.12.1 METODOLOGÍA JICA.....	35
1.13 FODA	37
1.14 5 PORQUÉ.....	38
1.15 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	39
1.16 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	44
1.16.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	44
1.16.2 OBSERVACIÓN DIRECTA.	45
1.16.3 ENTREVISTA.....	45
1.16.4 CUESTIONARIOS.....	46
CAPITULO II.....	47
MARCO CONTEXTUAL	47
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES EN LATINOAMÉRICA.....	47
2.2 MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO	48
2.3 DURANGO Y EL DESARROLLO DE LA PYME A NIVEL LOCAL.....	50
2.4 LA INDUSTRIA DEL MARMOL.....	55
2.4.1 PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE MÁRMOL EN MÉXICO	60
2.4.2 PROCESO PRODUCTIVO	60
CAPITULO III.....	61
MARCO ORGANIZACIONAL	61
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA A INTERVENIR.....	61
3.2 MISIÓN:	62
3.3 VISIÓN:	62
3.4 OBJETIVO GENERAL:	62
3.5 VALORES:	62
3.6 ORGANIGRAMA.....	63
3.6.1 DEPARTAMENTOS	63
3.7 NORMATIVIDAD.....	66
3.8 PROVEEDORES	66
3.9 CLIENTES PRINCIPALES.....	67
3.10 COMPETENCIA	67

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

CAPITULO IV	68
METODOLOGÍA	68
4.1 INTRODUCCIÓN:	68
4.2 MÉTODO DE INTERVENCIÓN:	68
4.3 SISTEMA DE MEJORA	69
4.4 PLAN DE IMPLANTACIÓN	70
CAPITULO V	71
RESULTADOS	71
CAPITULO VI	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS	81
ANEXOS	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias entre la administración privada o general y administración pública.	15
Tabla 2 Estratificación por número de trabajadores.	19
Tabla 3 Estratificación para las MIPYMES en México.	48
Tabla 4 Las MIPYMES en México según el Censo del 2019.	49
Tabla 5 Producto Interno Bruto de las actividades primarias en 2019.	52
Tabla 6 Nomina semanal.	64
Tabla 7 Productos INNOVA GRANITE.	65
Tabla 8 Proveedores INNOVA GRANITE.	66
Tabla 9 Clientes principales INNOVA GRANITE.	67
Tabla 10 Actividades a Desarrollar	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Características inherentes de la administración.....	12
Figura 2 Etapas del proceso administrativo	14
Figura 3 Áreas funcionales de una empresa.....	20
Figura 4 Organigrama de recursos humanos.....	21
Figura 5 Organigrama de recursos humanos.....	22
Figura 6 Organigrama del área de producción.....	23
Figura 7 Organigrama del área de administración de materiales.....	24
Figura 8 Organigrama del área de mercadotecnia.....	25
Figura 9 Organigrama del área de sistemas.....	26
Figura 10 Las 3 fases del modelo de Lewin.....	30
Figura 11 Modelo de cambio de Lewit en esquema de raíz cuadrada.....	30
Figura 12 Normas CONOCER aplicables a la consultoría.....	33
Figura 13 Funciones EC 0359.....	34
Figura 14 Pasos de la metodología JICA.....	35
Figura 15 Ejemplo de diagrama de radar.....	36
Figura 16 Diagrama de flujo del plan de asesoría y mejora.....	37
Figura 17 Representación visual Análisis FODA.....	38
Figura 18 Ejemplo 5 porqué.....	39
Figura 19 Procedimiento para el diseño del CMI.....	40
Figura 20 Ejemplo de un mapa estratégico.....	42
Figura 21 Ejemplo de Cuadro de Mando Integral.....	44
Figura 22 Proporción de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional, por tamaño de establecimiento.....	50
Figura 23 Comportamiento del producto interno bruto por entidad federativa 2019.....	51
Figura 24 La recuperación de los sectores económicos.....	53
Figura 25 Calificación de los obstáculos del estado de Durango, en base a los 7 pilares del HESOE.....	54
Figura 26 PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE MÁRMOL EN MÉXICO.....	60
Figura 27 Proceso productivo del mármol.....	60
Figura 28 Productos ofrecidos.....	62
Figura 29 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	63
Figura 30 Punto de localización.....	65
Figura 31 FODA inicial INNOVA GRANITE.....	71
Figura 32 Diagnostico INNOVA GRANITE.....	72
Figura 33 Gráfica área de administración.....	73
Figura 34 Grafica área de mercado.....	73
Figura 35 Gráfica área de Recursos Humanos.....	74
Figura 36 Gráfica área de prevención.....	74
Figura 37 Gráfica área de mercadotecnia.....	75
Figura 38 Grafica del área de exportación.....	75

INTRODUCCION

En la actualidad el panorama económico para las PYMES en el país es poco favorable, además de la falta de productos, servicios y soluciones financieras por parte de Instituciones Gubernamentales, contribuye a que el panorama luzca aún más complicado para aquellos que inician un nuevo proyecto.

Si a esto se le suma que muchas empresas no saben prevenir los cambios que pueden afectarles y por lo general es solo una reacción la que realizan generando una adaptación a dichos cambios, pero no es un cambio planeado o visualizado con anterioridad. Esto muchas veces se debe a que las empresas por lo general no tienen procesos optimizados o desconocen el desarrollo organizacional por lo que tienden a cometer errores al momento de estar realizando sus actividades y tienden a caer en el fracaso.

Es por ello, que las intervenciones en el desarrollo organizacional han tomado gran importancia en estos tiempos. El presente documento presenta objetivos generales y objetivos específicos los cuales son:

Objetivos

Objetivos Generales

Proponer un plan de intervención organizacional, con base en el estándar de competencia EC0359 para la mejora del desempeño empresarial en la empresa INNOVA GRANITE.

Objetivos Específicos

- Acordar la intervención o la consultoría a proporcionar, para la toma de acuerdos del diagnóstico general.
- Elaborar el diagnóstico general de la empresa, partiendo desde el diagnóstico general hasta incluir las áreas de forma individual y un análisis de la matriz estratégica FODA
- Elaborar y presentar un plan de mejora de la organización con la propuesta solución a los problemas encontrados.

Nota: El estándar proporciona los elementos sobre el acompañamiento a la implantación de la mejora, pero para efectos de la tesis, se sujeta a la guía proporcionada por la Universidad.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Por lo anterior, es necesario el estudio de la empresa y la generación de estrategias de gestión, para que la PYME pueda enfrentar el difícil panorama al que se enfrenta día a día.

El presente trabajo se divide en seis capítulos, el capítulo I correspondiendo al marco teórico, en donde se describen las bases científicas que sustentan las intervenciones y diversas metodologías para llevar a cabo los cambios planeados en la organización y de cómo podemos recolectar información para llevar a cabo los diagnósticos y el proceso de intervención.

El capítulo II habla del marco contextual que rodea a la organización, considerando que es una MIPYME y como está el entorno de ellas en el mundo, desde lo que representan para las economías hasta los problemas que enfrenta, tomando también los aspectos que pudieran beneficiar o perjudicar a la empresa, regulaciones, cambios climáticos, demanda de su producto y oportunidades de crecimiento a través de plataformas tecnológicas.

El marco organizacional corresponde al capítulo III, en este capítulo se hace una descripción de la empresa, desde sus orígenes, misión, visión, valores, como está constituida y del tipo de producto que ofrecen, así como mención de su competencia.

El capítulo IV hace mención de la metodología a aplicar el proceso de intervención, si tomamos en cuenta que la consultoría es un proceso de intervención, utilizamos la norma conocer ECO359 para realizar dicho proceso, apoyándonos en la metodología JICA para el diagnóstico.

En el capítulo V de resultados, se puede visualizar a través de diferentes gráficas y tablas, el diagnóstico de la organización se realizó a través de la metodología JICA, desde un contexto general de la organización, después particularizando a áreas susceptibles de mejora, en donde según la metodología se realiza un análisis de causa raíz a través de la realización de un FODA y de un análisis 5 Porqué, pasando a elaborar el plan de acción, las actividades a realizar, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones y las recomendaciones a dicho proceso de intervención.

Es importante mencionar que el alcance de la investigación es solo a nivel de planteamiento y no requiere implementación de la misma.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 ADMINISTRACIÓN

La administración fue una de las primeras disciplinas que apareció en la humanidad, debe haber empezado cuando una persona intentó poner a otra a trabajar, como construir una pirámide en un tiempo razonable, entonces la Administración es el arte y la ciencia de dirigir el esfuerzo humano, y para ello tiene la necesidad de planificar, organizar y controlar el esfuerzo humano. (Hicks, 2003)

Gestión se suele utilizar comúnmente como administración, en general significan lo mismo, Según Münch, (2010), la administración es: “un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”.

Administración es el uso de herramientas en busca de la eficiencia, la eficacia, agregar valor y gestión del conocimiento en la búsqueda de potenciar y rentabilizar el conjunto de activos que poseen las empresas. (López D., 2006)

Administración significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

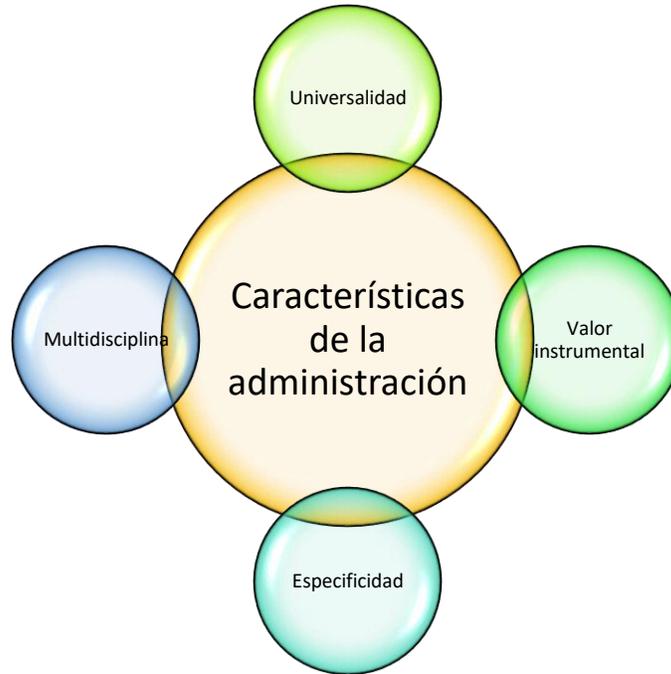
Para Chiavenato (2006), la administración es: “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Altuve (2012), ha diferencia de Chiavenato la cataloga como una ciencia y no un proceso, la define como una ciencia que se encarga de controlar el proceso administrativo de las actividades que desarrollan todas las áreas de la empresa.

La administración es una actividad humana que a través de desarrollar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las personas buscan alcanzar un objetivo, basado en esto la administración debe entenderse como el conjunto de principios y técnicas que configuran a una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica utilizando procesos para lograr una meta. (Ramírez, 2009)

La administración posee ciertas características que las diferencian de otras disciplinas las cuales podemos observar en la siguiente imagen.

Figura 1 Características inherentes de la administración.



Fuente: (Münch, 2010).

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Como podemos observar en las definiciones de administración encontramos en casi todas ellas la palabra proceso para lo cual mencionaremos que es el proceso administrativo.

Münch (2010), define el proceso administrativo como: “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”.

Un proceso son las etapas o pasos que se deben de llevar a cabo para realizar alguna actividad.

El proceso administrativo ha sido un modelo por seguir desde los tiempos de Henry Fayol a finales del siglo XIX y principios del siglo XX y desde entonces se le ha identificado como una estructura básica dentro de la práctica administrativa, siendo una consecución de etapas para llegar a dicha práctica. (Ríos & Mustafá, 2004)

La ciencia administrativa tiene como objeto de estudio al hombre actuando, desde luego no de cualquier forma sino en la que se refiere a planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

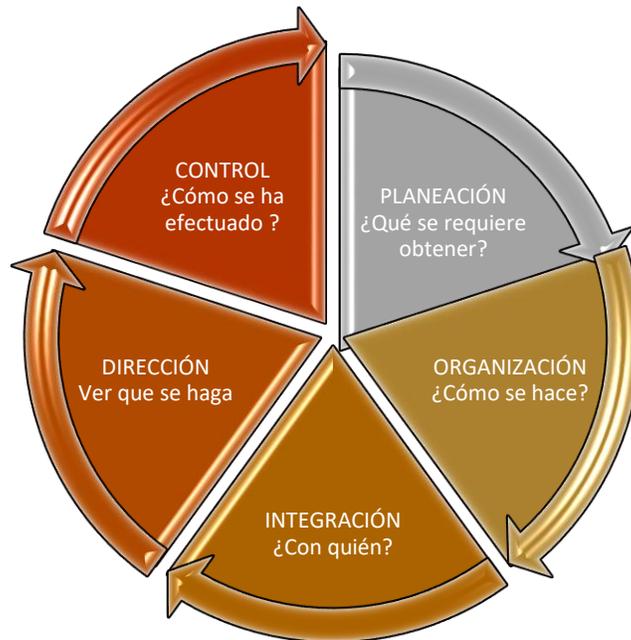
actividades o funciones lo que se le conoce en la teoría clásica como el proceso administrativo. (Ramírez, 2009)

Chiavenato (2006), menciona que el proceso administrativo así mismo son los elementos que debe de cumplir un administrador mencionando que son:

- **Planeación:** prevé el futuro y traza el programa de acción buscando la provisión de los recursos.
- **Organización:** Construye la estructura y proporciona los elementos necesarios para su funcionamiento ya sean materiales o sociales.
- **Dirección:** busca alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, guiando y orientando a los empleados en busca del beneficio del negocio.
- **Coordinación o integración:** armonizar las actividades buscando enlazar, unir los esfuerzos colectivos para facilitar el trabajo y los resultados.
- **Control:** Verificar que todo marche conforme el plan trazado e identificar las debilidades y errores para evitar que se repitan.

En la ilustración de la siguiente página podemos observar las cinco etapas del proceso administrativo.

Figura 2 *Etapas del proceso administrativo*



Fuente: (Münch, 2010)

1.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

La administración es un concepto que se refiere tanto a la actividad privada como pública, por ello se dice que la administración es universal en el mundo moderno, dado que cualquier organización requiere de los procesos administrativos para la toma de decisiones, aun así, vamos a definir a la administración pública y a la privada.

1.3.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Administración pública se entiende generalmente como aquella parte del poder ejecutivo a cuyo cargo está la responsabilidad de desarrollar la función administrativa. De esta manera se puede entender desde dos puntos de vista, uno orgánico, que se refiere al órgano o conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa y desde el punto de vista formal y material, según el cual debe entenderse como la actividad que desempeña. La administración pública moderna debe aplicar métodos y sistemas para realizar con eficacia su función. (Placencia, 2017)

Es decir, administración pública se refiere a todo lo referente al ente Estado entre ellos los entes departamentales, municipales y del sector descentralizado, así como sus procesos y operaciones administrativas del sector público y con frecuencia incluye la denominación del funcionario público. (Ramírez, 2009)

La administración pública se refiere a que el capital pertenece al Estado y dentro de su finalidad buscan satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. (Münch, 2010)

1.3.2 ADMINISTRACIÓN PRIVADA

La Administración privada por su parte se refiere al conjunto de principios y técnicas administrativas que se aplican dentro de la organización, así como sus procesos operativos en empresas de toda clase, industriales, ganaderas, agrícolas, mineras, de servicios, buscando obtener un fin o un logro específico. (Ramírez, 2009)

La principal diferencia entre la administración pública y privada se precisa en que la institución privada persigue un propósito o un fin de lucro y la satisfacción de un interés particular mientras que la pública solo los intereses que la ley les confiere. (Placencia, 2017).

Münch (2010), menciona que otra manera de expresar la administración privada es que el capital de las organizaciones es propiedad de inversionistas y su finalidad es obtener utilidades.

En la tabla 1. podemos observar diez diferencias entre la administración privada o general y administración pública.

Tabla 1 *Diferencias entre la administración privada o general y administración pública.*

Administración privada	Administración Pública
1. Es el Género	1. Constituye la especie
2. Tiene un rango de aplicación a cualquier tipo de organización.	2. Está vinculado a la función administrativa del estado.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3. El tamaño de sus estructuras y procedimientos es menor.	3. El tamaño de sus estructuras y procedimientos es mayor y más complejo.
4. El número del personal es menor.	4. El número del personal generalmente es mayor.
5. Las presiones de grupo se dan en menor proporción	5. Las presiones de grupo se dan en mayor proporción.
6. Predomina el ánimo de lucro y con ello la búsqueda del interés particular.	6. Tiene como finalidad el interés público.
7. Menor rigidez legal y reglamentaria.	7. Mayor rigidez legal y reglamentaria.
8. Menor dinamismo.	8. Mayor dinamismo.
9. Los medios con los que cuenta son más limitados.	9. Diversidad de medios.
10. Mando es más restringido.	10. Mando múltiple.

Fuente: (Placencia, 2017)

1.4 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La palabra empresa puede referirse a cualquier tipo de actividad humana como lo puede ser la construcción de una instalación deportiva o de un edificio, la organización de un negocio, una expedición científica, etc. Se trata de una acción que se efectúa para alcanzar un determinado objetivo o un bien personal.

Mientras que las organizaciones son grupos de personas cuyos miembros interactúan en busca de un fin común o de un objetivo determinado.

Se puede considerar que las organizaciones son una forma de vida, ya que están formadas por un grupo de personas que unen fuerzas para lograr una meta propuesta y que para lograrlo siguen una serie de procedimientos, en busca de desarrollar productos y servicios que satisfagan una demanda. (Landy & Conte, 2005)

Vale la pena considerar que cuando el vocablo empresa se usa como equivalente de organización, cuando está comienza a tener interés para la ciencia administrativa y es a partir

de esta cuando la administración de empresas comienza a aplicarse a las organizaciones del sector público.

Para Ramírez (2009), las empresas consideradas como organizaciones son como organismos vivos ya que nacen, crecen, se deterioran y se extinguen, son unidades orgánicas integradas por personas con objetivos y roles dispuestos de una determinada forma que constituyen la organización de la empresa. Y es esta organización, su comportamiento y métodos donde se aplica la administración y los principios administrativos.

La empresa es considerada como la célula básica para la producción de bienes y servicios, es decir el organismo social integrado por diferentes elementos: humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades o bien la prestación de servicios. (Valdez Sanchez, 2012)

Chiavenato (2006), define a la organización desde dos ángulos como entidad social y como función administrativa en la primera hace mención de la actividad humana intencional en busca del logro de objetivos constituyendo a la empresa como una organización social. Mientras que en el segundo como una parte del proceso administrativo esto es el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los encargados de administrar y fijar las interrelaciones entre ellos.

Se pudiera decir entonces que la empresa es un organismo social, que a través de un capital y la coordinación de los recursos que posee busca generar bienes y servicios que satisfagan la demanda de la sociedad. (Münch, 2010).

1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen diversos criterios para clasificar a las empresas u organizaciones, para Ramírez (2009), lo hace de la siguiente manera:

- Por su origen: empresas públicas y privadas.
- Por su misión u objetivos: empresas industriales comerciales o de servicios.
- Por el destino de sus recursos y de sus utilidades: empresas con fines de lucro o sin fines de lucro.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Por el tipo de aportes, recursos y participación de sus miembros: Sociedades de personas, sociedades de capital, combinaciones de personas y de capital.
- Por su régimen jurídico: Sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad en comandita, sociedad de hecho.
- Por su tamaño: Empresa grande, empresa mediana, empresa pequeña y microempresa.
- Por el ámbito territorial de su actividad: empresa local, empresa regional, empresa nacional, empresa multinacional. Etc.

Los grandes avances que estamos viviendo en nuestros tiempos han permitido el surgimiento de una gran diversidad de empresas para Ramírez (2009) algunos de los criterios para clasificar a las empresas son:

- Finalidad: públicas y privadas.
- Tamaño: Microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.
- Actividad económica: Industriales, comerciales, de servicios.
- Filosofía y valores: orgánicas u orientadas al cliente y tradicionales o mecanicistas.
- Régimen jurídico: sociedad, asociación, patronato y fundación
- Tecnología: alta tecnología, mediana tecnología, tradicionales y artesanales.

1.6 CONCEPTO DE MIPYME

Cada país define a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (MIPYMES) utilizando en la mayoría de los casos variables que suelen ser la cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos, por lo que se puede decir que las variables suelen ser esencialmente cuantitativas. (Saavedra Y Hernández, 2008)

La Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en su reforma del 2019 hace una estratificación por número de trabajadores de común acuerdo la secretaria de Economía (SE) y la secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) quedando clasificadas de la siguiente manera:

- Microempresa: no más de 10 trabajadores tanto para el sector industria, comercio y de servicios.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Pequeña empresa: entre 11 y 50 trabajadores para el sector industria y de servicios y de entre 11 y 30 para el sector comercio.
- Mediana empresa: entre 51 y 250 trabajadores para el sector industria, entre 31 y 100 para el sector comercio y entre 51 y 100 para el de servicios.
- En la Tabla 2 podemos observar lo anterior, así como cuál es la consideración para denominarla una gran empresa.

Tabla 2 Estratificación por número de trabajadores.

Sector/ Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 10	0 -10	0 – 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

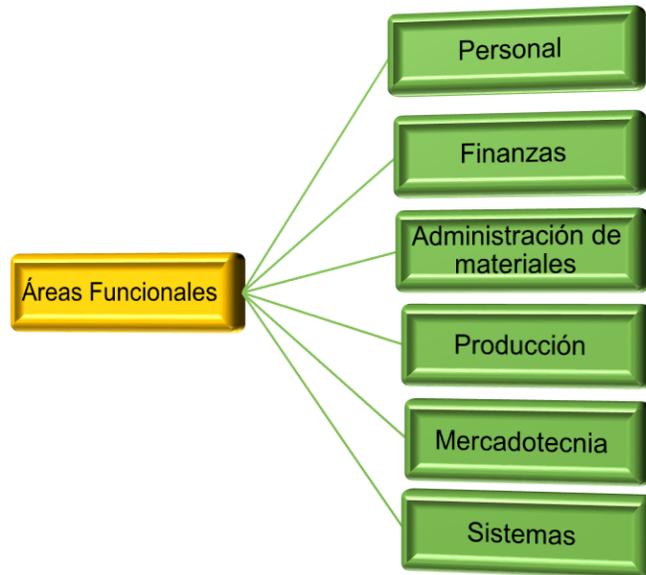
Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2019.

1.7 ÁREAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Para lograr los objetivos planteados toda empresa necesita realizar funciones y tareas específicas que se convierten en sus áreas de trabajo, esta área de trabajo debe de cumplir y realizar funciones procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización. Esas funciones básicas son: elaborar el producto y servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, manejar la información y la tecnología y coordinar el personal. (Münch, 2010).

En la imagen a continuación podemos observar el mapa conceptual de las áreas funcionales de una empresa.

Figura 3 Áreas funcionales de una empresa.



Fuente: (Münch, 2010).

1.7.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS O DE PERSONAL

En esta área se realizan actividades que buscan coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos y las experiencias de las personas que trabajan en la organización, así como establecer mecanismos para seleccionar, capacitar y lograr su desarrollo, buscando su satisfacción y la permanencia dentro de la organización. (Münch, 2010)

En la ilustración de la siguiente página podemos observar el organigrama del área de recursos humanos.

Figura 4 Organigrama de recursos humanos.



Fuente: (Münch, 2010).

1.7.2 ÁREA DE FINANZAS

A través de esta área se administran los recursos de la organización y la finalidad de esta área es obtener, invertir y asignar los recursos monetarios, registrar las operaciones que se realizan y presentar los resultados de dichas operaciones y cumplir con las obligaciones fiscales.

En la imagen siguiente podemos observar el organigrama del área de finanzas.

Figura 5 Organigrama de recursos humanos.



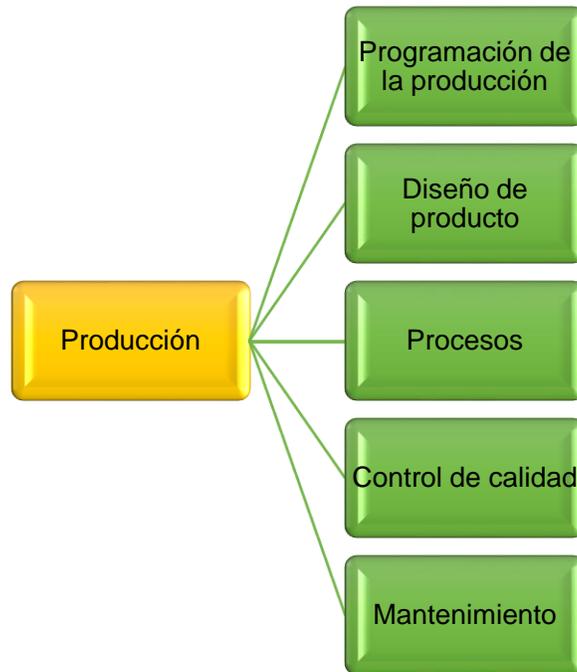
Fuente: (Münch, 2010).

1.7.3 PRODUCCIÓN

La producción es la transformación de insumos a través de optimizar y transformar los recursos, mientras que la administración de la producción es planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos productivos para convertir los insumos en productos o servicios de calidad, entendiendo con esto que un proceso productivo es el conjunto de etapas que se requieren para elaborar el producto o prestar el servicio. (Münch, 2010).

En la siguiente ilustración podemos observar el organigrama del área de producción.

Figura 6 Organigrama del área de producción.



Fuente: (Münch, 2010).

1.7.4 ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

Esta área consiste en la optimización de la gestión, el abastecimiento, selección, adquisición y control de las materias primas e insumos, está relacionada directamente con los pronósticos de venta y de producción, además de que se encarga administrar los productos o bienes terminados y los recursos materiales de la empresa, se puede decir entonces que tiene como objetivo, lograr la máxima eficacia y eficiencia en los programas de producción y en los tiempos de entrega. En la siguiente imagen podemos observar el organigrama de esta área. (Münch, 2010).

Figura 7 Organigrama del área de administración de materiales.

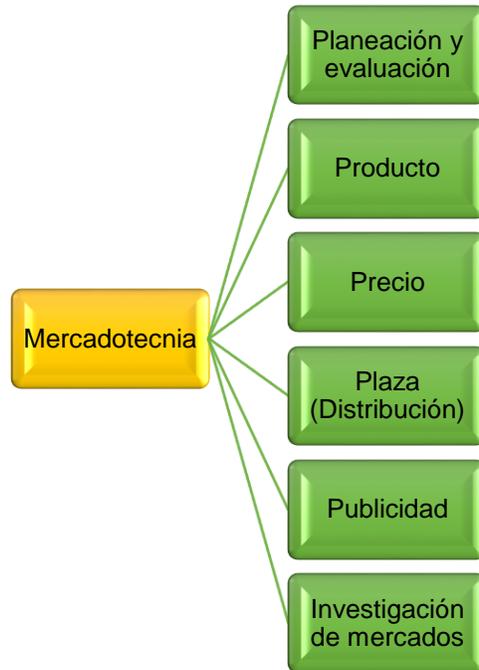


Fuente: (Münch, 2010).

1.7.5 MERCADOTECNIA

El área de mercadotecnia realiza actividades de investigación de mercados, planeación estratégica de la mercadotecnia, análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas. Entonces se puede decir que la mercadotecnia es el conjunto de actividades de crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en tiempo y forma y con la calidad requerida para satisfacer al cliente, la mercadotecnia se basa en una mezcla de producto, precio, plaza y promoción. En la ilustración 1.8 podemos observar el organigrama del área de mercadotecnia.

Figura 8 Organigrama del área de mercadotecnia.

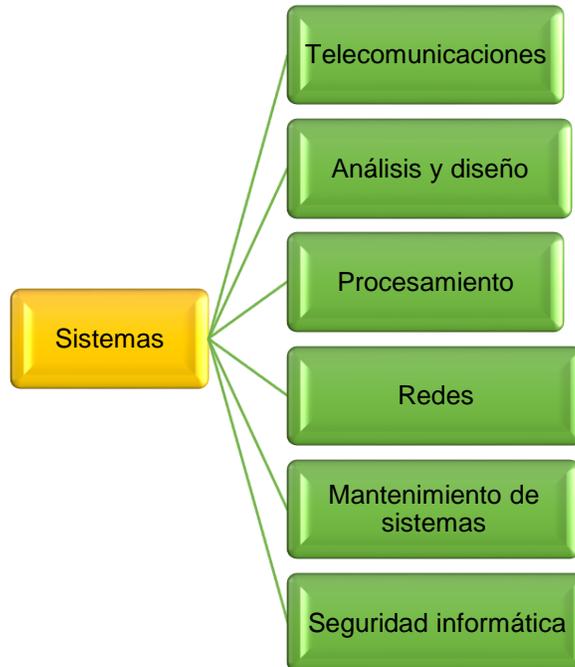


Fuente: (Münch, 2010).

1.7.6 SISTEMAS

También conocidas como tecnologías de la información, las cuales resultan indispensables para cualquier tipo de empresa, podríamos entender que estos recursos tecnológicos incluyen los sistemas de información, tecnologías de producción, de administración, marcas, productos, maquinaria e innovaciones. También es conocida como el área de informática que es la disciplina que maneja los sistemas de información. En la imagen siguiente podemos observar el organigrama del área de sistemas.

Figura 9 Organigrama del área de sistemas.



Fuente: (Münch, 2010).

1.8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional se puede decir que es un esfuerzo planificado que realizan las organizaciones desde los niveles más altos, con el fin de incrementar la eficiencia su personal y cumplir con los objetivos de la organización, esto es responder a los cambios, estrategias educacionales para cambiar la cultura y la estructura de las organizaciones, adaptándose a las nuevas tecnologías, los nuevos retos del mercado, entre otros. (Pinto, 2012)

Se pudiera decir que el desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones como un todo, un sistema que mediante el cambio planificado puede lograr que funcione mejor, ayudándose de las ciencias de comportamiento y enfocándose en la cultura, los procesos y la estructura de la organización para lograrlo. (French Bell, 1996)

A lo largo de la historia las empresas que no desarrollan sus fortalezas y atacan sus debilidades atacando a los retos que se les presentan tienden a desaparecer, es por lo que el desarrollo organizacional se entiende como una estrategia de cambio controlado, en donde

las organizaciones a través de la planificación y una serie de acciones y estrategias pueden solucionar problemas a los que se enfrentan. (Hernández, 2011)

Para Chiavenato (2006), el concepto de desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios que ocurren en el ambiente, el principal cambio debe darse en las personas, la naturaleza y la calidad de la organización, en pocas palabras el desarrollo organizacional es un cambio organizacional planeado.

El desarrollo organizacional busca a través de un enfoque orientado a la acción que proporciona técnicas y herramientas que funcionan para ayudar a la organización a crecer o cambiar mediante una planeación que se aplica en toda la organización y que se administra de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores. (Landy & Conte, 2005) .

Se puede mencionar que el desarrollo organizacional maneja acciones de contexto social y a su vez de administración científica es por ello que se puede decir que es una mezcla entre ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. (Guízar, 2013).

1.9 ORÍGENES DE LA INTERVENCIÓN (CONCEPTO)

Una intervención se origina cuando un practicante de DO ayuda a las organizaciones a abordar problemas específicos en forma efectiva y eficiente, en un inicio eran intervenciones como formación de equipos, retroalimentación de encuestas, hoy en día se orientan a la formación de equipos autodirigidos, de organizaciones auto diseñadas, las intervenciones del DO en la actualidad están orientadas a un sinnúmero de problemas y oportunidades específicos, las intervenciones son un componente del DO. (French Bell, 1996)

Se pudiera decir que la intervención dentro del DO inicia cuando un consultor o una persona especialista y la organización, han realizado una entrevista, hablado de las expectativas y ha comenzado a realizar un diagnóstico, de hecho, los diagnósticos son considerados ya una parte de la intervención. (Rodríguez, 2005)

1.10 CONCEPTO DE LA INTERVENCIÓN

Se pudiera decir que las intervenciones son una serie de actividades estructuradas, con ciertas áreas de la organización buscando a través de estas, mejorar directa o indirectamente las metas y objetivos de la organización, constituyendo el impulso del DO. (French Bell, 1996)

Guízar (2013), menciona que las intervenciones son medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado, por ejemplo: reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración de estrés, etc.

La intervención es una técnica que se utiliza para mejorar la eficacia de las personas, las relaciones entre dos o más personas, la forma de funcionar de los grupos y la relación entre los mismos con la eficacia de la organización mediante la utilización de herramientas de recolección de datos y diagnósticos organizacionales. (Chiavenato, 2006).

Para Pinto (2012), una de las estrategias más usadas dentro del desarrollo organizacional es la intervención que consiste en contratar a un consultor que ayude a través de diferentes herramientas, dar soluciones a las necesidades de la organización.

Se puede decir entonces que una forma de intervención es la consultoría de empresas, que es un servicio que presta un asesor profesional independiente, que ayuda a la alta dirección y a la organización en sí, a alcanzar objetivos y metas, mediante la puesta en práctica de un cambio que ayuda a solucionar los problemas existentes y a mejorar en las áreas propuestas y evaluadas. (Kubr, 1997)

Guízar, (2013), define que un consultor, es el responsable en conjunto con la alta dirección de llevar el cambio dentro de la organización, además de que coordina y promueve dicho proceso, se puede decir que es el agente de cambio y que dicho agente puede ser interno o externo a la organización.

Para efectos de esta intervención, estaremos basándonos a usar la consultoría, ya que cumple con los requisitos para serlo.

1.11 TEORÍAS O MODELOS DE INTERVENCIÓN (CLÁSICOS Y MODERNOS).

1.11.1 MODELO DE KURT LEWIN.

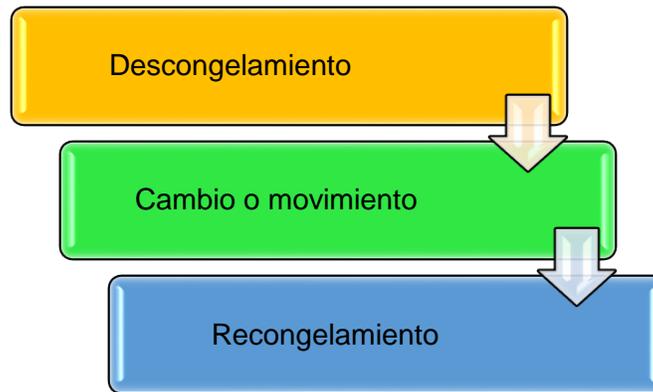
Este modelo se basa en la teoría del campo de fuerza, es decir que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y de restricción, que se contraponen, este modelo se basa en que si se modifica una de las fuerzas en este caso las impulsoras se puede modificar el desempeño. (Hernández, 2011).

Para Guízar (2013), el modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación o cambio entre las fuerzas que hacen que el comportamiento de una organización sea estable, dicho comportamiento se debe a dos tipos de fuerzas: las impulsoras y las restrictivas. Cuando ambas fuerzas se encuentran equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen, para propiciar el cambio se debe de romper ese equilibrio.

Hernández (2011), el hace mención de que el modelo de cambio de Lewin, es un modelo de cambio planeado en donde a través del estudio del comportamiento de fuerzas de impulso y restrictivas se puede llegar a dicho cambio y este cambio conlleva 3 fases: descongelamiento, cambio o descongelamiento.

Todos los autores referidos mencionan de los mismos 3 pasos del modelo de Lewin los cuales podemos identificar en la siguiente imagen.

Figura 10 Las 3 fases del modelo de Lewin.



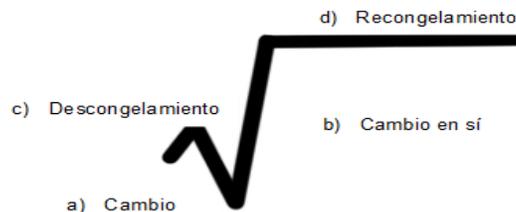
Fuente: (Guízar, 2013).

Para poder llevar a cabo estas 3 fases se necesita:

1. Determinar el problema
2. Identificar su situación actual.
3. Identificar la meta por alcanzar.
4. Identificar las fuerzas que inciden.
5. Desarrollar la estrategia de cambio.

Los 3 pasos de Lewin se pueden ampliar mediante un esquema de raíz cuadrada ver en la siguiente ilustración.

Figura 11 Modelo de cambio de Lewin en esquema de raíz cuadrada.



Fuente: (Guízar, 2013).

1.11.2 MODELO DE CAMBIO PLANEADO O DE PLANEACIÓN.

Para Burke (1988), el modelo del cambio planeado de Lippitt, Watson y Wesley amplía las fases del modelo de Lewin, así como que denotan que cada fase del modelo conlleva una acción en específico.

El modelo de planeación trata de que toda la información debe fluir libremente entre toda la organización y el agente de cambio, y que de esta información saldrán los planes de acción para llevar a cabo dicho cambio. Guízar (2013), menciona que el modelo pone un especial énfasis en desarrollar una planeación detallada del proceso de cambio para lograr con éxito los fines del programa.

Hernández (2011), mencionan que el modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley solamente será funcional si el flujo libre de la información entre la organización y el agente de cambio, logra generar planes de acción.

1.11.3 MODELO DE INVESTIGACIÓN/ACCIÓN.

El modelo de investigación-acción refiere que el proceso de cambio puede darse a través de una recolección sistemática de datos, que a su vez nos ayuda a elegir las acciones de cambio. La importancia de este modelo es que proporciona una metodología científica para administrar el cambio. (Hernández, 2011).

Para Guízar (2013), este modelo es de alta aplicabilidad, ya que lo considera como un proceso cíclico entre los integrantes de la organización y un experto en DO, poniendo principal énfasis en la recolección de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, pero realizando una cuidadosa revisión de los resultados después de haber realizado las acciones.

La investigación-acción es una investigación en acción, con las metas de hacer que esta sea más efectiva French (1996), la definen que la investigación-acción es el proceso de recopilar datos de la investigación en forma sistemática acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad que tenga ese sistema; de alimentar de nuevo el sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema,

basándose tanto en los datos de la hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales.

1.11.4 MODELO DEL CAMBIO PLANEADO DE FARÍA MELLO.

El modelo presentado para el cambio planeado por Faría Mello también consta de etapas o fases de consultoría, el considera la fase de entrada como la exploración y el reconocimiento de la organización antes de la firma de algún contrato, es decir el primer contacto entre la organización y el consultor, considera la fase de entrada como una gran fase inicial en donde además existen contratos, precontratos y subcontratos con diferentes alcances dentro de la consultoría. (Hernández, 2011)

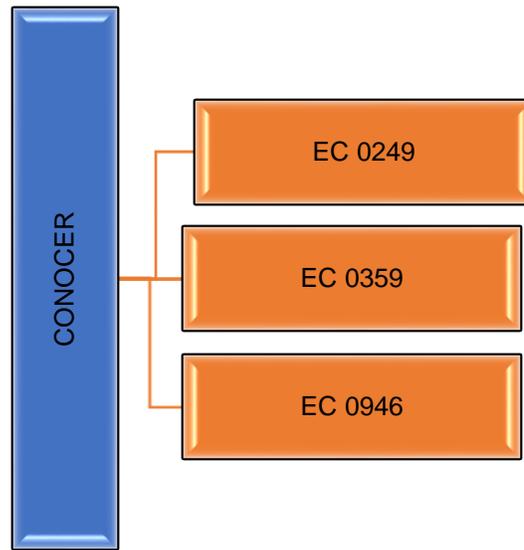
Una de las características del modelo de Faría Mello es que este proceso es cíclico. Guízar (2013), menciona que, dentro de las fases de este modelo, la fase de entrada es como un suceso que acontece antes de la firma del contrato, como una especie de sub fase del contacto y el contacto trata de una observación o investigación entre el consultor y el cliente, lo que permite tener una evaluación preliminar de la organización para el consultor.

1.11.5 METODOLOGÍA EN BASE A LA NORMA (EC 0249, EC 0359, EC 0946)

Según el Instituto de Formación Profesional IFP (2009) una Norma de Competencia Laboral (NCL), es un instrumento que a su vez contiene la descripción de un conjunto de habilidades, destrezas y habilidades que al ser utilizadas en una situación de trabajo determina la calidad de su desempeño.

En México las competencias laborales se impulsan por parte del Gobierno Federal, a través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, (CONOCER), que establece dentro de sus certificaciones de competencia laboral, algunos Estándares de Competencia (EC) que son para un proceso de consultoría. En la imagen siguiente podemos observar algunas de ellas.

Figura 12 Normas CONOCER aplicables a la consultoría.



Fuente: CONOCER.

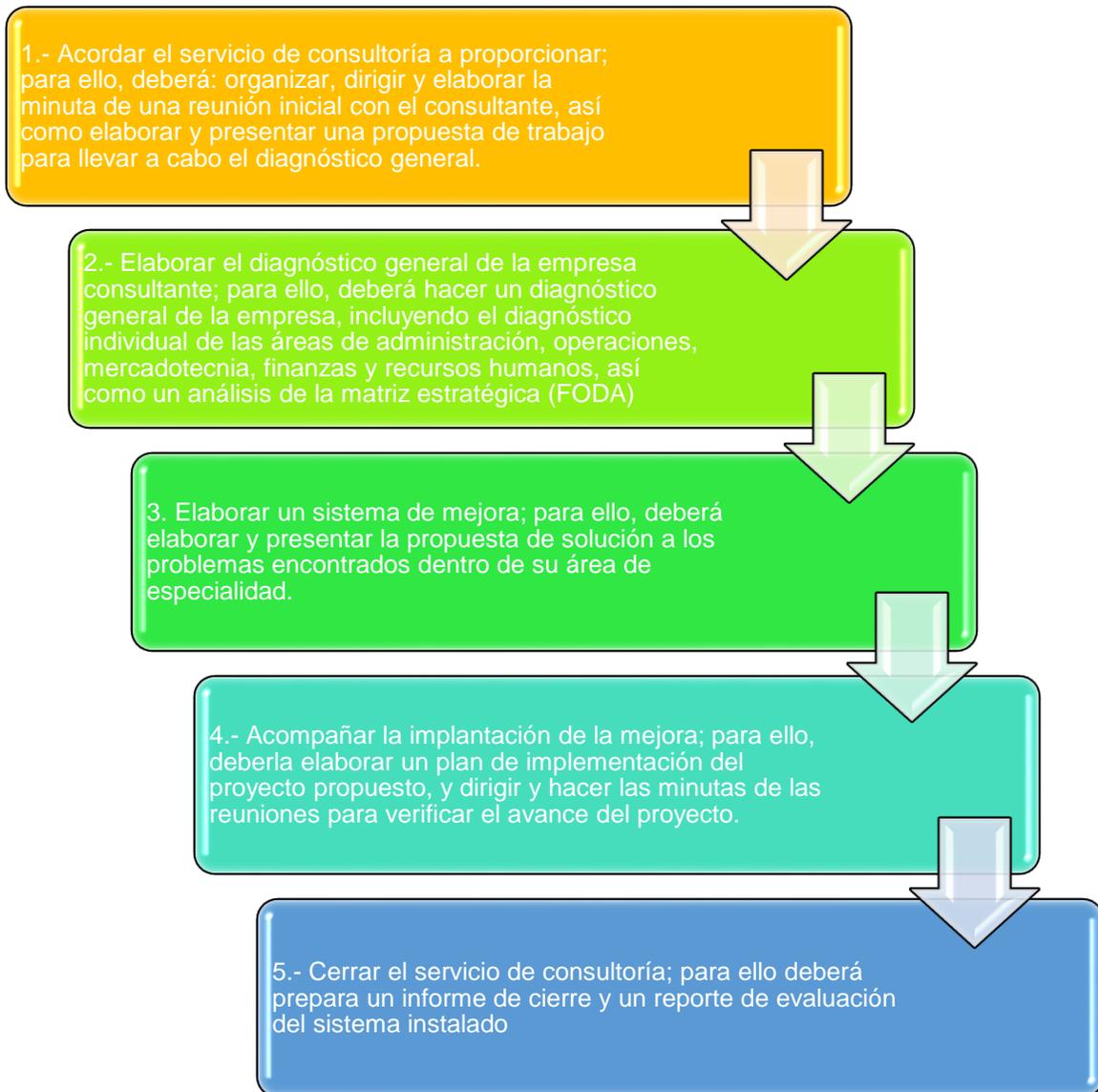
EC0249

La cual sirve como referencia para la evaluación y certificación de las personas que lleva a cabo funciones de consultoría, sin importar la especialidad, entendiendo por esto las personas que deben identificar la situación o el problema planteado, desarrollar alternativas de solución a dicho problema y presentar una solución a su consultante. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en EC.

EC0359

La cual sirve como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo funciones de las PYMES, este estándar maneja funciones que un consultor debe de cumplir, las cuales podemos observar en la ilustración siguiente.

Figura 13 Funciones EC 0359.



Fuente: (CONOCER EC 0359, s.f.)

EC0946

La cual sirve como referencia para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo servicios integrales de consultoría, entendiendo por esto, las personas que deben identificar la situación o el problema planteado realizando un diagnóstico para

posteriormente, desarrollar una propuesta de solución a dicho problema e implementarla, en organizaciones del sector público, privado o de asistencia social.

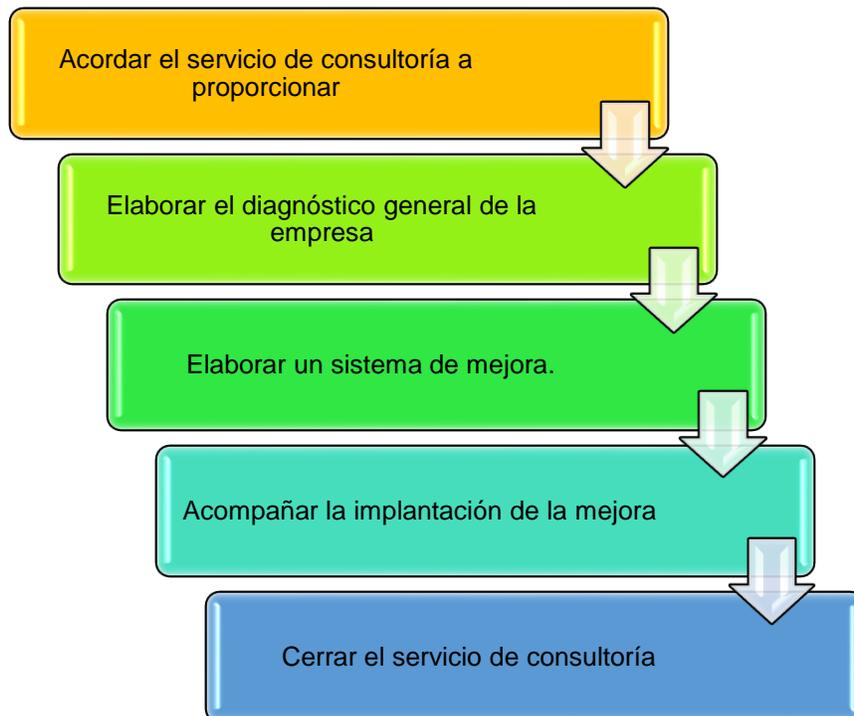
1.12 MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO.

1.12.1 METODOLOGÍA JICA.

Para el presente trabajo se utilizó la Metodología de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) el cual es un organismo de la Cooperación Técnica del Gobierno de Japón y que tiene como objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de países que están en vías de desarrollo, y fomentar la cooperación internacional.

La metodología JICA consiste básicamente en 5 pasos lo cuales los podemos observar en la siguiente ilustración.

Figura 14 Pasos de la metodología JICA.



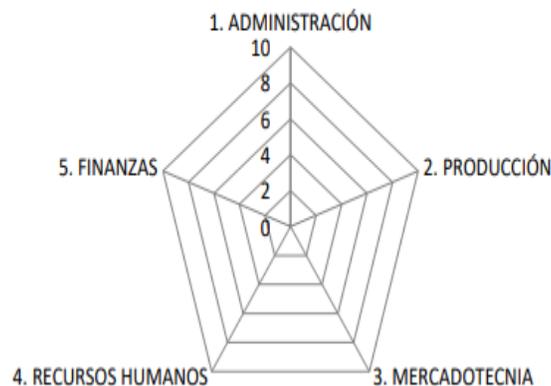
Fuente: Metodología JICA.

Pérez (2008), los describe de la siguiente forma:

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Prediagnóstico; se muestra un análisis general de la empresa, se recolecta información en general y se realiza un análisis FODA estimado para poder llevar a cabo el diagnóstico.
- Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector (utilización de gráficos de diagramas de radar): en esta etapa se detectan las áreas susceptibles de mejora, se profundiza en la recolección de la información, la evaluación se da en cinco niveles (ver Anexo 1.4) en un análisis de diagrama de radar (Ver Figura 1.15) y se realizan cuestionarios en las distintas áreas.
- Análisis de Problemas y Ventajas: El tercer paso tiene como objetivo priorizar las soluciones, mediante una evaluación detallada de las áreas débiles de la empresa y se vuelven a evaluar esas áreas de manera detallada.

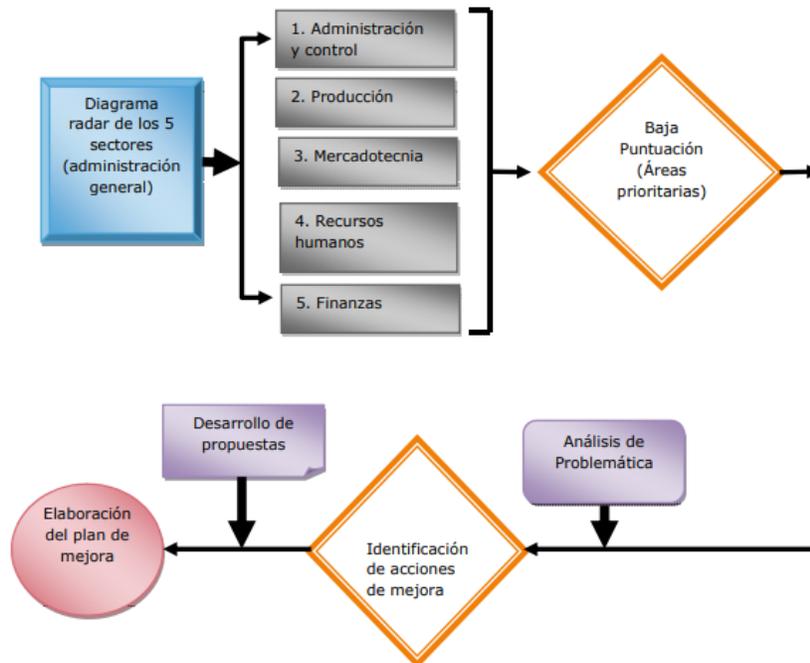
Figura 15 Ejemplo de diagrama de radar.



Fuente: (Pérez, 2008).

- Elaboración del plan de asesoría y mejora: aquí se encuentran perfectamente ubicadas las áreas susceptibles de mejora y se elabora un plan de asesoría que sigue el flujo que podemos ver en la siguiente imagen.

Figura 16 Diagrama de flujo del plan de asesoría y mejora.



Fuente: (Pérez, 2008).

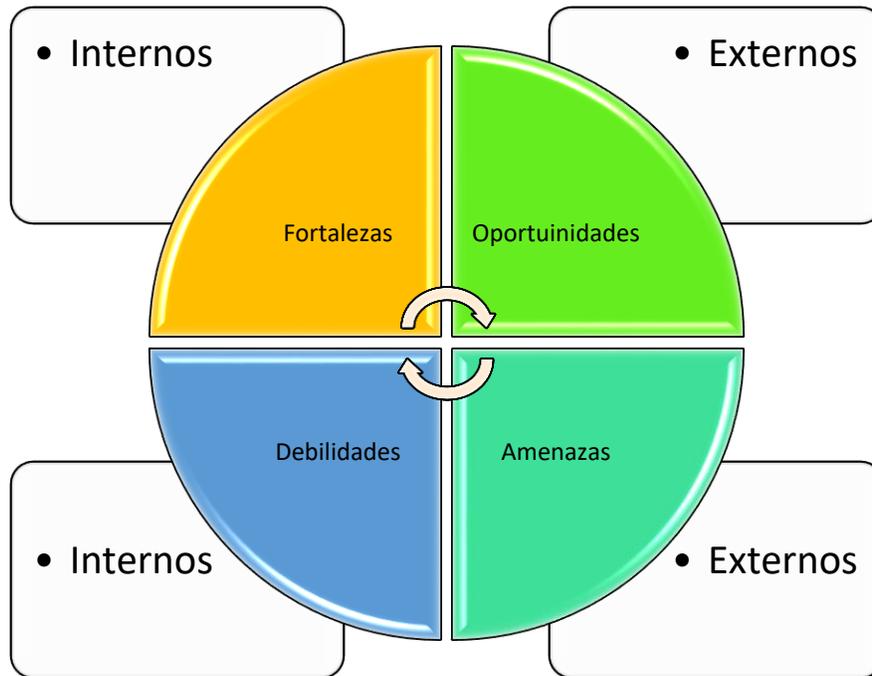
- Elaboración del Reporte y presentar propuesta de mejora a la Empresa: Se debe presentar a la empresa un reporte que especifique los problemas encontrados y las acciones claras y puntuales que permitan la mejora.

1.13 FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es una herramienta analítica que permite trabajar con los factores externos e internos que pueden ser perjudiciales o no para la organización, puede ser aplicado en diversas áreas de la empresa y tiene diferentes aplicaciones, de este análisis pueden ser tomadas decisiones de alto impacto y a un bajo costo. (Pérez, 2008)

En la siguiente ilustración podemos observar la representación visual del análisis FODA

Figura 17 Representación visual Análisis FODA.



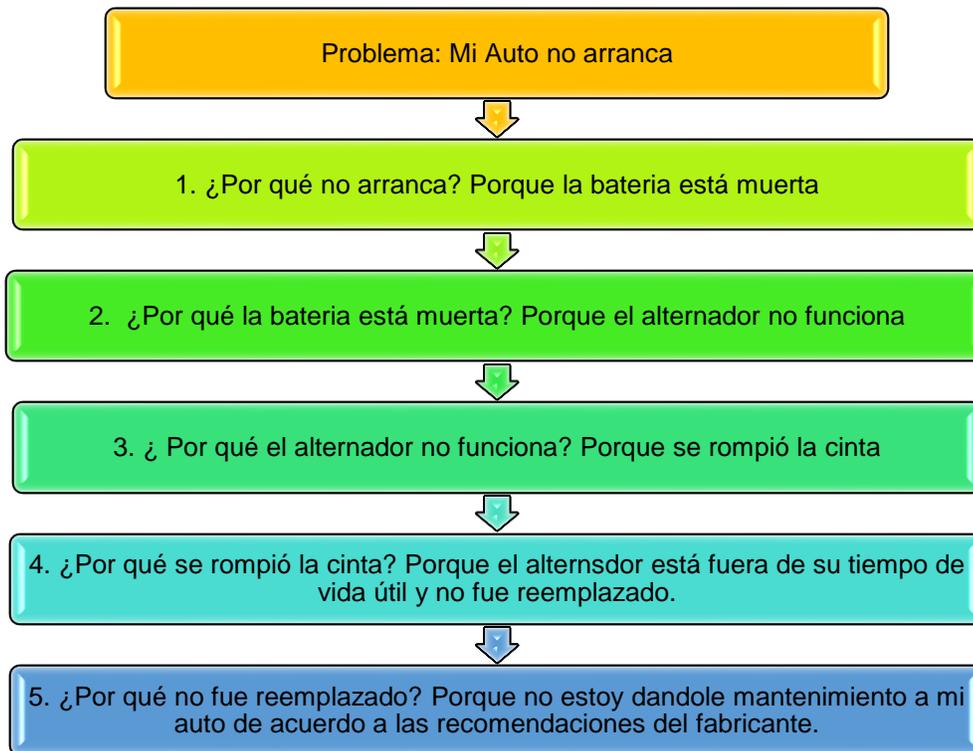
Fuente: (Pérez, 2008).

1.14 5 PORQUÉ

Es una herramienta muy sencilla que tiene como objetivo encontrar la causa raíz de algún problema identificado. El procedimiento consiste en realizar preguntas que permitan analizar las relaciones de causa-efecto, estas preguntas son ¿por qué? De ahí el nombre del método, es importante saber cuándo dejar de preguntar. Para Pérez (2008), el criterio del analista es el que permite decidir en qué momento parar, una vez que se identificado la raíz del problema y a partir de ello elaborar un plan de acción.

En la imagen siguiente podemos observar un ejemplo de esta herramienta.

Figura 18 Ejemplo 5 porqué.



Fuente: (Pérez, 2008).

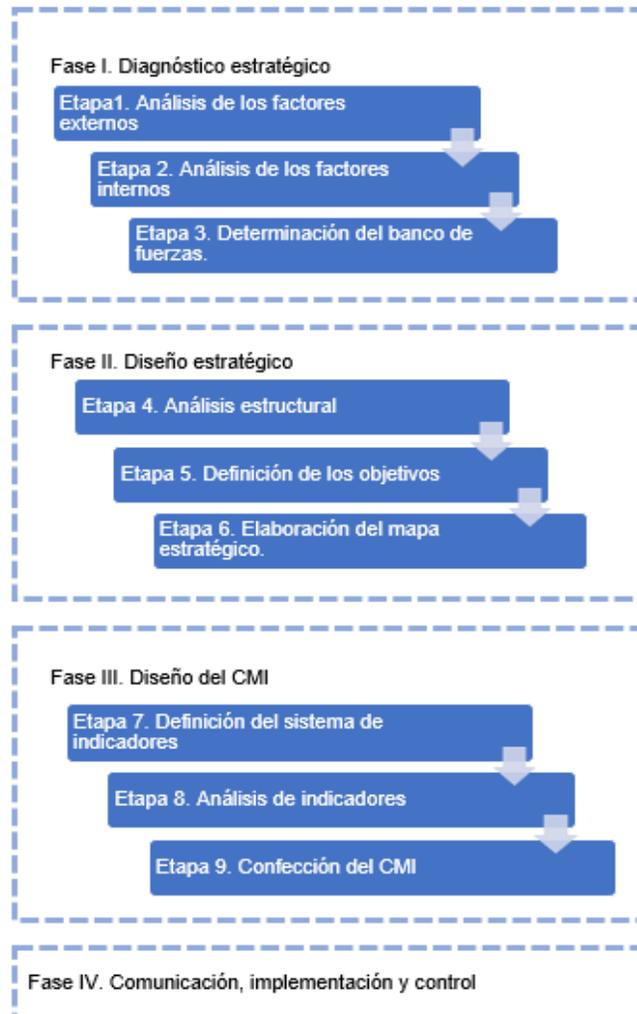
1.15 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una metodología de gestión que facilita la implementación de estrategias de una forma eficiente, además de que proporciona el marco para comunicar la estrategia y la visión en objetivos e indicadores (Tobar, 2018).

Las bases teóricas del CMI se soportan en Kaplan y Norton (2008) que indican que es una herramienta básica de gestión que permite integrar a la organización con su visión a través de estrategias que vinculan los objetivos e indicadores.

Según Rizo (2020), el procedimiento para el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) se compone de fases y etapas como lo podemos observar en la siguiente imagen.

Figura 19 Procedimiento para el diseño del CMI.



Fuente: (Rizo, 2020).

Uno de los componentes del diseño del CMI es el mapa estratégico, que su importancia radica en que ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, y que a su vez presenta todo agrupado desde perspectivas, que son aquellas dimensiones claves de la organización. (Aguilar, 2018)

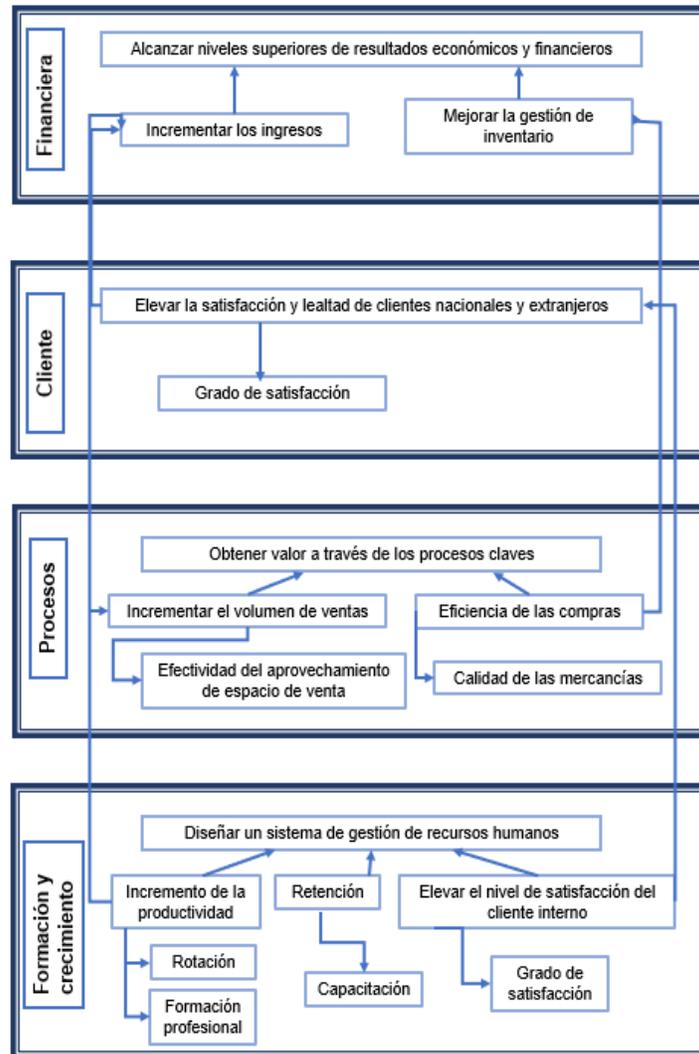
Kaplan & Norton (2008), mencionan que dentro de los mapas estratégicos y la metodología se deben de tomar en cuenta cuatro perspectivas que son:

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- **Perspectiva financiera:** que permite analizar y profundizar los objetivos planteados por la dirección, así como desglosar estrategias y planes de acción necesarios para conseguir la visión.
- **Perspectiva clientes:** Permite que las empresas equiparen indicadores clave sobre los clientes con el segmento de mercado,
- **Perspectiva de procesos internos:** Tiene una relación directa con la cadena de valor, por lo que es necesario identificar los procesos críticos y estratégicos que nos ayuden al cumplimiento de los logros.
- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:** También denominada la perspectiva clave por excelencia, ya que considera al recurso humano y su conocimiento clave para ello.

Podemos observar la representación visual de un mapa estratégico en la imagen siguiente.

Figura 20 Ejemplo de un mapa estratégico.



Fuente: (Rizo, 2020).

El CMI debería de caracterizarse por estar integrado en el plan estratégico de las organizaciones y para Andrade, Gómez y Riveira (s.n), debería de recoger los tres puntos principales que son:

- **Objetivos.** Que es un hecho que no depende directamente de la compañía y que se formula bajo la ecuación: (cantidad alcanzar + plazo para conseguirlo). El verbo asociado suele ser casi siempre conseguir.
- **Políticas:** Conducta que suele seguir la compañía y que sirve para describir su actitud ante diferentes situaciones.

- Acciones: Hecho que depende directamente de la compañía y ayuda a la conseguir el cumplimiento de los objetivos y a las políticas.

El CMI debe de ir ligado directamente a indicadores que permitirán evaluar el cumplimiento del plan estratégico.

Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado y que además debe de ser una relación entre dos o más variables. (CONEVAL., 2013)

Uno de los objetivos principales de los indicadores es el de establecer un sistema que permita la medición de los resultados de la empresa, para poder en base a estos resultados mejorar la administración, así como establecer parámetros para el diseño de objetivos y metas, detectando variaciones que puedan ser atendidas de manera oportuna por la organización.

Las características que debe de tener un indicador consisten en que se claro, relevante, económico, moni toreable, adecuado y con un aporte marginal. Asimismo, sus dimensiones pueden ser de economía, calidad, eficiencia y eficacia.

Además, los indicadores se pueden presentar en forma de índice o razón, proporciones, coeficientes, porcentaje y en comparación con una variable de un periodo anterior.

En la siguiente ilustración podemos observar la representación o el ejemplo de un CMI.

Figura 21 Ejemplo de Cuadro de Mando Integral.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ratio	Preguntas	2016	Cumple		2017	Meta	Si No	
					Pre test	Si	No	Post Test		Si	No
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Finanzas	Ventas	promedio de ventas acumulado del año actual / promedio ventas del año anterior)*100>1		0.89	x		1.06	> 1	x	
		Merma	0.05% x la producción diaria		0.10%	x		0.04%	< 0.05%	x	
		Rentabilidad	Utilidad / Ingresos		6.9%	x		8.0%	10%		
		Alianzas estratégicas	Cantidad de entregas ejecutadas / cantidad de entregas programadas		80.0%	x		100%	100%	x	
	Clientes	Satisfacción	Cantidad de encuestas satisfactorias / cantidad de encuestas realizadas (100)		0	x		75%	70%	x	
		Participación	ventas anuales de la empresa / Ventas del sector		16.8%	x		23%	20%	x	
	Procesos	Proyecto ejecutados	(proyectos en ejecución / total de proyectos de mejora en la producción)*100		0%			100%	100%	x	
		Proyectos abandonados	(proyectos abandonados / total de proyectos de mejora en la producción)*100		0%			0	0%	x	
		Rendimiento de Maquinaria	(Horas trabajadas de la máquina / horas programadas de la máquina)*100		89%			93%	90%	X	
		Cumplimiento	(Total de pedidos entregados a tiempo / total de pedidos)*100		0%	x		93%	90%	x	
	Personal	Compromiso	(número de colaboradores comprometidos con la cultura organizacional de la empresa / total de colaboradores en la empresa) *100 >=60 %		47%	x		81%	75%	x	
		Horas de Capacitación	Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas= 100%		0%	x		77%	70%	x	
Tiempo de Elección de tema		Cantidad de personal contratado dentro de los 30 días		0%	x		100%	100%	x		
Rotación		(Cantidad de personal que permanece en la empresa / total ingresantes a la empresa)*100 >= 90 %		0%	x		82%	75%	x		

Fuente: (Aguilar, 2018).

1.16 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

1.16.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Para esto se deben de obtener registros de la organización como lo son; archivos, informes, publicaciones, archivos de computadora, gráficos, reportes, etcétera.

Teniendo en cuenta esto se puede mencionar que los registros son una fuente prolífica de información, y en un proceso de consultoría obviamente los consultores darán preferencia a

la utilización de información que ya se tiene registrada, pero para ello deberán de analizar qué tan confiables son. (Kubr, M., 1997)

1.16.2 OBSERVACIÓN DIRECTA.

Los seres humanos por naturaleza siempre observamos, lo que nos permite tener una perspectiva de lo que nos rodea.

Kubr (1997), menciona que la observación es el método que un consultor puede llegar a utilizar, para obtener información de inmediato y que estando presente mientras suceden los hechos, puede utilizar sus sentidos de la vista y el oído para anotar lo que está ocurriendo, y que entre la información que se puede obtener dentro de este método se encuentra:

- La distribución de planta
- Los diversos flujos de la organización (operaciones, materiales y de los trabajadores).
- Los métodos de trabajo, el ritmo y disciplina del trabajo.
- Las condiciones de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, ventilación, orden y limpieza).
- Actitudes y comportamiento de todos los miembros de la organización.
- Las relaciones interpersonales y de grupo.

Para Rodríguez (2005), El observador solo ve lo que no puede ver y no ve lo que no puede ver, aunque esto sea de gran importancia, por lo que se recomienda apoyarse en otras técnicas que complementen la información adquirida.

1.16.3 ENTREVISTA

La entrevista es una técnica que consiste en una conversación entre el consultor y un miembro de la organización y es la técnica más utilizada por los consultores para la recopilación de datos, en conjunto con la recuperación de los datos registrados.

La entrevista constituye un medio de gran eficacia para obtener información acerca de los diferentes problemas y características organizacionales, una vez que ya se estableció un

ambiente de confianza entre el consultor y la organización es cuando se debe de llevar la entrevista, estableciendo condiciones que permitan que la información proporcionada durante el proceso sea lo suficientemente amplia. (Rodríguez, 2005).

Existen diversas ventajas a la hora de realizar una entrevista con respecto a la elaboración de un cuestionario, Kubr (1997), menciona que dentro de las entrevistas se pueden complementar respuestas, se pueden corregir repuestas, se revelan diversos tipos de relaciones en la organización, pero para ello la entrevista debe de ser flexible y adaptable, por lo cual él recomienda planear la entrevista cumpliendo una serie de requisitos que son:

- Que datos son los que se desean obtener.
- A quien se debe de entrevistar.
- Seguir una secuencia o mantener el momento de la entrevista.
- Definir donde se deben de reunir.
- Como se debe de actuar durante la entrevista.

1.16.4 CUESTIONARIOS.

Se debe de comprender que antes de aplicar cualquier cuestionario se debe tener claro, que información se desea obtener, cómo se piensa utilizar dicha información, cómo se va a resumir y la forma en que se clasificarán las respuestas.

Se puede decir que un cuestionario es útil para obtener, una gran información de hechos que son complicados, ejemplos de cuestionarios son los estudios de mercado, estudios de clima organizacional, etcétera. (Kubr, 1997).

Mientras que para Rodríguez (2005), el cuestionario debe de ser elaborado ya cuando se tiene un conocimiento de la organización, esto es que el proceso de la consultoría ya este avanzado, para que pueda construir preguntas que realmente le proporcionen información.

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

La empresa se puede considerar como la célula básica para la producción de bienes y servicios, además de que es una unidad económica social con fines de lucro, los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo, tierra y habilidades empresariales. En general se entiende por empresa al organismo integrado por elementos humanos, técnicos y materiales de apoyo que buscan como objetivo principal la obtención de utilidades. (Valdez Sanchez, 2012).

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES EN LATINOAMÉRICA.

Según Kantis (2004), las MIPYMES latinoamericanas se caracterizan por:

- Una baja intensidad de capital
- Altas tasas de natalidad y mortalidad
- Los propietarios, socios o familiares son mano de obra.
- Tienen una contabilidad no profesionalizada
- Mínima estructura administrativa.
- Tienen el poder centralizado.
- La contratación de la mano de obra es directa.
- Mano de obra no calificada
- Su nivel de inversión en la organización es bajo.
- Dificultad para acceder a una fuente de financiamiento externa.
- Subordinación a las grandes empresas.

Lo que en determinado momento es el indicador que nos permite identificar las debilidades de este tipo de empresas y asimismo conocer las áreas de oportunidad para lograr que mediante el trabajo en ellas se logre su permanencia en el mercado.

2.2 MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

En México las MIPYMES han ocupado un lugar importante en los planes nacionales de desarrollo (PND), desde el 1976 en el programa del presidente José López Portillo hasta en el del gobierno actual del presidente Andrés Manuel López Obrador.

La estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, se estableció de conformidad con los siguientes criterios:

Tabla 3 *Estratificación para las MIPYMES en México.*

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: (Valdez Sanchez, 2012).

Las Estadísticas de INEGI, muestran la existencia de un proceso piramidal de la estructura empresarial en México, En nuestro país el 95.97 % son microempresas, que ocupan al 35.03 de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas son 3.19% y emplean al 11.12%, las medianas empresas son el .62% y ocupan al 11.13% del personal y el restante .22% son empresas de gran tamaño que emplean al 42.72% de las personas reportadas (INEGI, inegi.org.mx, 2019).

Tabla 4 Las MIPIMES en México según el Censo del 2019.

Concepto	Total, Empresas	Porcentaje	Personal Ocupado	Porcentaje
Empresas	4616864	100	27132927	100
Micro	4431221	95.97	9505171	35.03
Pequeña	147438	3.19	3018308	11.12
Mediana	27985	.62	3019406	11.13
Grande	10220	.22	11590042	42.72

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI 2019

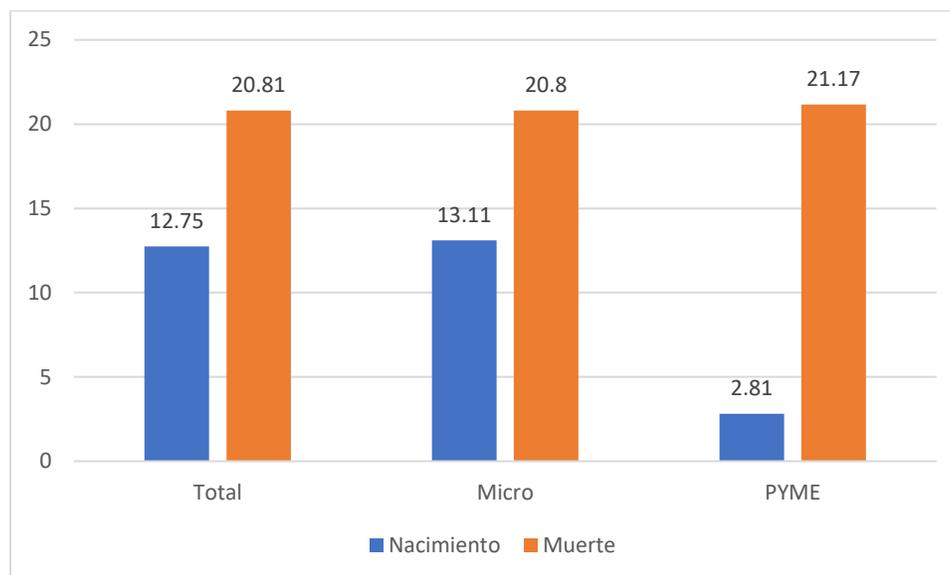
Nota: La información referente a la tabla fue trabajada con el censo empresarial 2019 del INEGI.

En México existen limitantes que limitan el desarrollo de la MIPYME que van desde la informalidad del negocio hasta no tener un orden jurídico correcto en la constitución del negocio, asimismo no se cuentan con desarrolladas capacidades de modernización e innovación de productos, falta de asesoría empresarial, insuficiente inversión en tecnologías y estrategias, desconocimientos de mercados y sistemas de calidad son algunas de las áreas en las cuales se debe de trabajar.

El Estudio sobre Demografía de los Negocios (EDN) 2020, reportó una disminución del 8.06% de las unidades económicas reportadas en el Censo Económico del 2019.

Mientras por tamaño de establecimiento, se observa que los PYME tuvieron un mayor porcentaje de cierres definitivos, lo que representa un 21.17% de las muertes de empresas, que es mayor respecto a los establecimientos micro que tuvieron un 20.80%. Por otro lado, se aprecia que los pequeños y medianos tuvieron un menor número de nacimientos respecto a los micro, con un 2.81% en comparación con el 13.11% de nacimientos, respectivamente, mismo que podemos observar en la siguiente ilustración.

Figura 22 Proporción de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional, por tamaño de establecimiento.



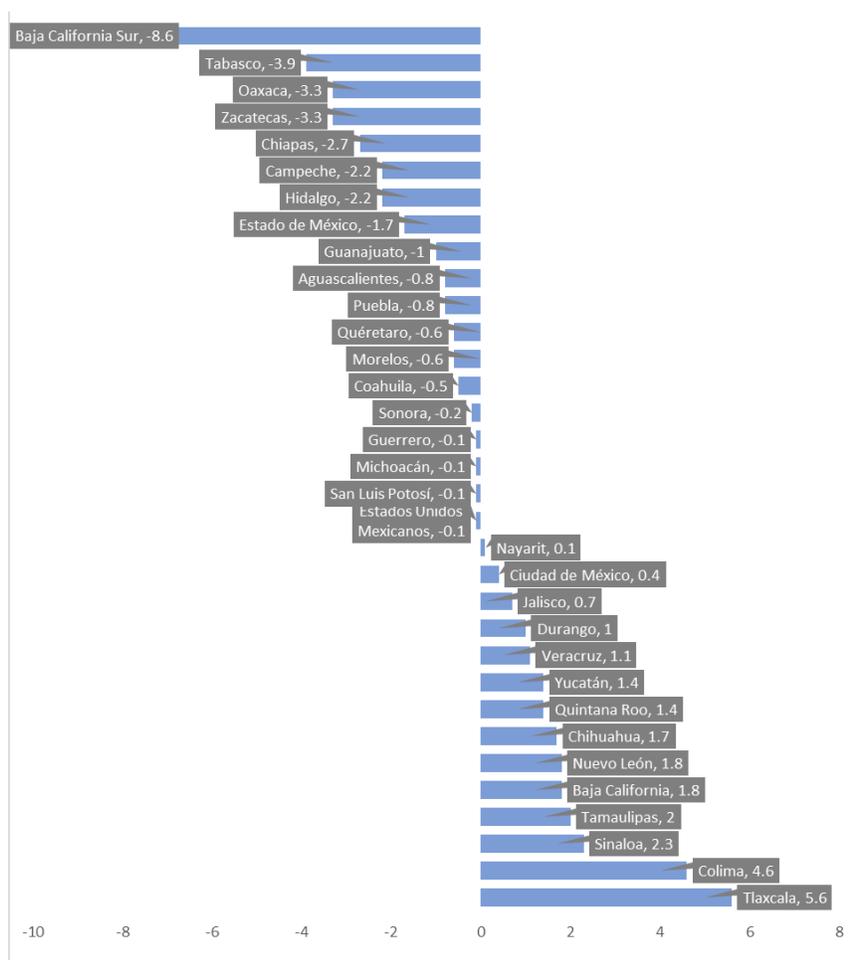
Fuente: INEGI, Estudio sobre la Demografía de los Negocios (2020).

2.3 DURANGO Y EL DESARROLLO DE LA PYME A NIVEL LOCAL

De acuerdo con información vertida por la Secretaría de Desarrollo Económico, Durango es el séptimo Estado que destaca en la creación de negocios, de acuerdo a los datos presentados por el banco mundial, ya que se cuenta con la facilidad y condiciones para concretarlos.

Según Datos del INEGI en el 2019 los estados que más reportaron el mayor crecimiento anual en su PIB en términos reales con relación al 2018 fueron: Tlaxcala con una tasa de 5.6%, Colima 4.6%, Sinaloa 2.3%, Tamaulipas 2%, Baja California y Nuevo León con 1.8%, Chihuahua 1.7%, Quintana Roo y Yucatán 1.4%, Veracruz 1.1% y Durango con 1% como lo podemos observar en la siguiente imagen.

Figura 23 Comportamiento del producto interno bruto por entidad federativa 2019.



Fuente: (INEGI, inegi.org.mx, 2019)

En el tercer trimestre del 2020 según el indicador trimestral de la actividad económica estatal, con base en el año 2013, Durango tuvo un crecimiento del 8.8 % con respecto al segundo trimestre, cuestión que es de extenderse por la reapertura controlada que se dio después de la cuarentena ocasionada por el COVID 19, ya que ese mismo indicador con respecto al tercer trimestre del 2019 presenta una variación del -6.8%. (INEGI, 2021)

La principal aportación de Durango al PIB en el 2019 se encuentra en las actividades primarias que son integradas por la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza con un 3%. En la tabla 2.5 podemos observar lo mencionado.

Tabla 5 *Producto Interno Bruto de las actividades primarias en 2019.*

Estado	Participación porcentual
Jalisco	13.3%
Michoacán	10.4%
Sinaloa	8.0%
Veracruz	7.0%
Chihuahua	6.5%
Sonora	6.3%
Guanajuato	4.6%
Puebla	3.5%
Estado de México	3.1%
Durango	3.0%
Chiapas	2.9%
Resto de los estados	31.4%

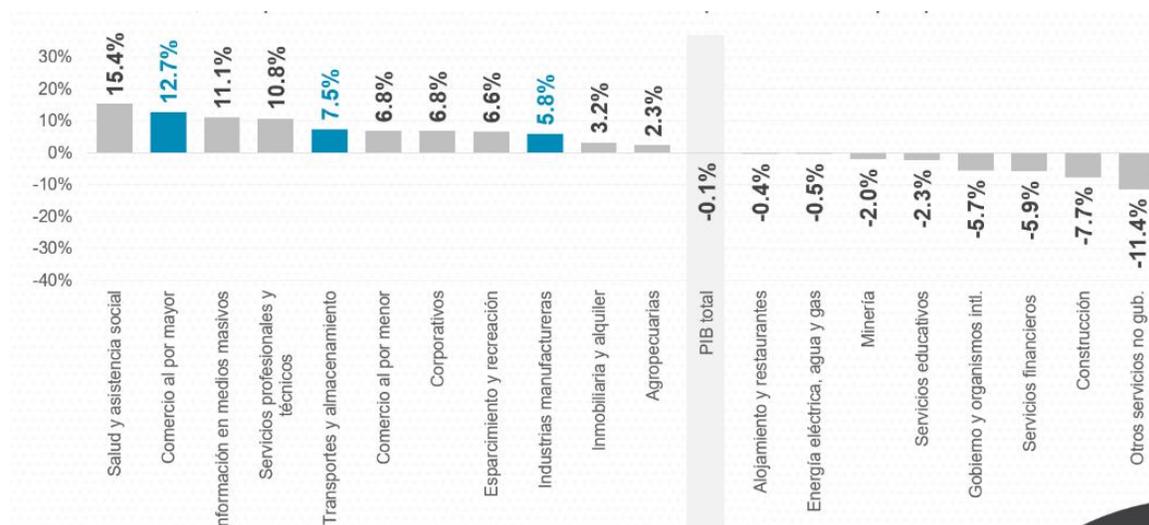
Fuente: (INEGI, 2020).

El 2021 fue un año de nueva normalidad, en donde se dieron nuevos cambios sociales y de negocios tras la disrupción de la pandemia. De acuerdo con diversos observatorios de consumo, impulsado por el confinamiento, entre el 40% y el 50% de los consumidores comenzó a apostar por empujar el comercio local y favorecer a los emprendedores, lo que es una excelente noticia para las pequeñas y medianas empresas. El 2022 será un año de adaptación al cambio. Las pequeñas y medianas empresas que consideren estas tendencias en sus planes para el futuro inmediato, podrán fortalecer el vínculo con sus consumidores y consolidar su crecimiento. (Scotiabank México, 2021)

En México, la importancia de las PYME's es fundamental en el ámbito económico, al generar 72% del empleo y más del 50% del Producto Interno Bruto del país. Según datos del INEGI, derivado de la pandemia COVID-19, más de un millón de negocios se vieron obligados a cerrar definitivamente aumentando de esta forma los retos a los que ya se enfrentan las pequeñas y medianas empresas, exigiendo reforzar las oportunidades de crecimiento y estrategias de negocio para recuperarse de esta brecha económica, utilizando nuevos aprendizajes y herramientas. (BBVA México., 2022)

Según datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (2022), en el segundo trimestre la economía mexicana mostró su quinto incremento anual consecutivo, lo cual nos indica una recuperación paulatina. De esta forma, solo 11 de los 20 sectores económicos del país han recuperado o superado su nivel económico del año 2020, como se muestra en la figura 2.

Figura 24 La recuperación de los sectores económicos



Fuente: Elaborado por IMCO con datos del INEGI. El sector de servicios de apoyo a negocios y manejo de desechos se omite para mantener una escala menor en la gráfica; su tasa de crecimiento entre el 1T2020 y el 2T2022 fue de -71.1%.

En México, la apertura de Pymes se convirtió en la solución al desempleo, desafortunadamente estos negocios enfrentan diversas barreras para abrir y operar, según datos de ETHOS (2022) y gracias a sus productos: la Herramienta Subnacional de Obstáculos Empresariales (HESOE), la Encuesta de Percepción Empresarial (EPE) y los Reportajes periódicos se identifican los principales retos que enfrentan los emprendedores. Según este estudio se promedia que un negocio se apertura en aproximadamente 29 días, la HESOE identifica las barreras que enfrentan los empresarios y los clasifica en 7 pilares: los problemas regulatorios, servicios básicos e infraestructura deficientes, incertidumbre jurídica, instituciones poco confiables y procuración de justicia ineficiente, inseguridad, corrupción y la carga fiscal elevada, gasto público y financiamiento limitado. Como se muestra en la figura 3, en el estado de Durango las calificaciones de los obstáculos son:

Figura 25 Calificación de los obstáculos del estado de Durango, en base a los 7 pilares del HESOE.



Fuente: Herramienta Subnacional de Obstáculos Empresariales (2022).

Una de los aspectos importantes es la formalización del negocio, ante lo cual se deben tener en cuenta aspectos legales de acuerdo a las disposiciones de cada entidad y que regulan las actividades comerciales de los establecimientos.

En el caso del estado de Durango, existen una serie de requisitos para la apertura de negocios y se pueden enlistar de la siguiente manera:

Permisos de operación municipal

- Licencia de apertura de establecimiento.
- Licencia de funcionamiento.
- Licencia para anuncio exterior.
- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes
- Dictamen en materia de protección civil
- Permiso de uso de suelo

La licencia de apertura de establecimiento la emite la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Durango, cuyos requisitos pueden ser directamente consultados en su página oficial y realizar el trámite a través del Servicio Duranguense de Apertura Rápida de Empresas (SDARE) de acuerdo al tipo de constitución legal de la misma, y a continuación se presentan:

2.4 LA INDUSTRIA DEL MARMOL.

El mármol es una roca metamórfica compuesta por carbonatos. En términos comerciales, la palabra mármol no tiene un sentido petrológico, aunque a menudo se refiere a rocas calcáreas como calizas recristalizadas, dolomías, mármol, ónix y travertino.

Su uso primordial es en forma de roca dimensionable (tanto en exteriores como en interiores), así como en pisos, columnas, escaleras, mesas, chimeneas, muebles para baño y cocinas. El mármol fragmentado se emplea como agregado en concretos y como materia prima en la producción de cal viva. En la manufactura ornamental se utiliza en elaboración de estatuas, figurillas, pedestales de lámparas, monumentos, piezas de ornato y lapidas.

México tiene gran potencial de mármol como roca dimensionable. Las dos principales zonas productoras de mármol son: Comarca Lagunera, que se ubica en el límite de los estados de Durango, Coahuila y Zacatecas, y Puebla con una amplia extensión. Existen otras zonas productoras de relevancia, ubicadas en los estados de Querétaro, Hidalgo, Oaxaca, San Luis Potosí y Guerrero.

La producción de mármol en 2013 sumó 3.5 millones de toneladas, 6.7% inferior a 2012. La balanza comercial ha mantenido su saldo positivo, no obstante, a la contracción que ha venido registrando de 2005 a la fecha. Las exportaciones se ubicaron en 83 millones de dólares, mientras que las importaciones fueron del orden de 56.1 millones de dólares, con un saldo comercial positivo de 26.9 millones de dólares, cifra 13.7% inferior a la obtenida en 2012.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El principal mercado del mármol mexicano es Estados Unidos, pues tiene una capacidad de exportaciones del orden de 75.9%, donde sus competidores son China, Taiwán y Reino Unido (ECONOMIA, 2012)

Datos Técnicos

El mármol es una roca metamórfica compuesta por carbonatos.

En términos comerciales, la palabra mármol no tiene un sentido petrológico, aunque a menudo se refiere a rocas calcáreas como calizas recristalizadas, dolomías, mármol, ónix y travertino; en ocasiones se aplica el término a rocas como tobas, serpentinas y granito.

Cada una de estas rocas tiene características propias, a las cuales se le agregan los siguientes requerimientos comerciales comunes y de mayor relevancia referidos generalmente a placas y parquet:

- - Espesor constante con una tolerancia de + 1/32"
- - Escuadra perfecta
- - Brillo espejo
- - Sin porosidad
- - Biselado homogéneo

El rango es muy amplio y variado, por lo que existen otras características que se deben tomar en cuenta en el negocio de las rocas dimensionables, las cuales son:

- - Peso específico
- - Módulo de ruptura
- - Resistencia a la compresión
- - Resistencia a la flexión
- - Resistencia a la abrasión
- - Resistencia al intemperismo
- - Funcionamiento estructural
- - Diseño, selección e instalación de anclas de roca dimensionable y de sistemas

exteriores de anclas

- - Coeficiente de fricción estático

Potencial Geológico Minero

México posee grandes superficies de afloramientos rocosos compuestos por rocas carbonatadas que ofrecen potencial como rocas dimensionables.

Existen zonas productoras de mármol muy importantes, en las cuales se realizan los procesos, desde la explotación hasta la terminación del producto. En el siguiente mapa se muestran las principales zonas, además de las regiones con potencial de estos materiales, definidas a partir de la información geológica regional disponible.

Zona 1.

Comprende la región llamada de La Laguna y se ubica en el límite de los Estados de Durango, Coahuila y Zacatecas.

En el municipio Tlahualilo de Zaragoza, Dgo., específicamente en las sierras La Campana y Tlahualilo, se ubican la mayor parte de las localidades de rocas dimensionables, donde se extraen bloques de caliza correspondientes a la Formación Acatita, de color crema claro, con estratos de hasta 3 m, por su aspecto y color es muy apreciada para laminarse y usarse en la industria de la construcción. En cuanto a este tipo de yacimientos, se ubicaron 26 localidades que consisten de caliza, que tienen utilidad como materiales para la industria de la construcción y de ornamentación.

Las rocas que afloran en el área municipal de Mapimí, Dgo., son principalmente sedimentarias e ígneas con una zona pequeña de metamórficas. Las primeras son en su mayoría de origen marino y edades del Jurásico superior al Cretácico, que descansan sobre un basamento Paleozoico, que consiste de rocas metamórficas como son pizarra, cuarcita y filita. En cuanto a este tipo de yacimientos, se ubicaron 60 localidades que consisten de caliza, mármol, travertino y ónix, que tienen utilidad como materiales para la industria de la construcción, de ornamentación y para producir carbonato de calcio. También se cuenta con

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

afloramientos de roca volcánica, que, a manera de tajos a cielo abierto, desarrollados en los derrames de toba riolítica, andesita y riolita, producen en forma intermitente bloques de roca que son transformados en diversos productos utilizados por la industria de la construcción.

En el municipio de Matamoros, Coach., a 26 Km al suroeste de la ciudad de San Pedro de las Colonias, se localiza el área del Cañón del Diablo, la cual consiste en caliza con recristalización moderada y susceptibles de aprovecharse en la industria del mármol. El ambiente geológico del área es predominantemente sedimentario, representado por caliza dolomítica y yeso de la Formación Acatita del Cretácico inferior y depósitos de aluvión del Reciente, localizados en los valles y partes topográficamente bajas. (ECONOMIA, 2012)

En la zona de Ávila Camacho, municipio de Torreón, Coah., la secuencia estratigráfica está constituida por rocas sedimentarias marinas y continentales que abarcan desde el Cretácico inferior hasta el Reciente. La zona de interés económico se encuentra dentro de la Formación Aurora y el yacimiento es una brecha intraformacional de color rosa con tonalidades rosa salmón a rojizo, de buena calidad.

En el Ejido seguían, municipio de Parras, Coah., el material de interés económico corresponde a un cuerpo de travertino de la Formación Mayran, de color café a café claro, con textura de grano fino a medio, compacto. Se presenta estratiforme con inclinaciones de 2° a 10°, tanto al SE como al NW. El material presenta muy buenas condiciones, con buen brillo y buena resistencia desde el proceso de parquetado, sin pérdida en el pulido.

Zona 2.

Comprende gran parte del Estado de Puebla.

Los yacimientos de mármol del área San Lorenzo La Joya, municipio de Tepeaca, se ubican en la provincia del Eje Neovolcánico. La columna estratigráfica está representada por rocas calcáreas de la Formación Orizaba de edad Cretácico inferior, que consiste en caliza color gris oscuro, gris claro, rojiza y lila con textura mudstone a pack Stone y estructura compacta con horizontes de conglomerados calcáreos, constituidos por clastos de caliza, cuarzo y pedernal, en las partes bajas se tienen suelos areno-arcillosos de color café claro de edad

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

reciente. Las muestras de mármol representativas de esta área, presentan colores tales como gris claro, gris oscuro y lila, los que mediante pruebas de corte y pulido reportaron buen brillo y facilidad al corte y en el mercado se conoce como mármol tipo Santo Tomas lila.

El área de Xilolotla, municipio de Tepeaca, Pue., se localiza a 27 km al sureste de la ciudad de Puebla. En esta zona, tentativamente se infiere que se tiene el contacto entre la cima del miembro inferior y la base del miembro superior de la Formación Maltrata, el color de la caliza es gris y por efectos de marmorización adquiere tonalidades blancas, presentando ocasionalmente bandea miento y nódulos de pedernal. La caliza presenta en general marmorización por efecto de metamorfismo de contacto, se tiene alteración de la caliza en mármol, por efectos térmicos, así mismo algunas zonas con oxidación superficial. Las zonas de interés se definen por el espesor de las capas, de donde pueden extraerse bloques con medidas mínimas de corte de 1 m³, que no presentan fractura miento, oquedades de dilución o bandas de pedernal.

En las inmediaciones del área del poblado de Tepexi de Rodríguez, Pue. En los trabajos de campo se observó que la roca más antigua aflorante son los esquistos verdes del Complejo Acatlán del Paleozoico inferior, a los que le sobreyacen discordantemente la Formación Orizaba del Cretácico inferior, que presenta un color crema, textura mudstone a Wake Stone con vetillas de calcita y hematita, con horizontes de caliza fosilífera y en algunos estratos se observan nódulos de pedernal y la Formación Cuayuca del Terciario superior, formada por un conglomerado calcáreo y arcilla montmorillonítica. Sobre las dos formaciones mencionadas está depositada concordantemente a la Formación Cuayuca y discordantemente a la Formación Orizaba, un paquete de caliza lacustre, de donde se extrae el material que se comercializa. El material económico se encuentra en el travertino y en las calizas de la Formación Orizaba.

Existen otras zonas productoras ubicadas en los estados de Querétaro, Hidalgo, Oaxaca, San Luis Potosí y Guerrero (ECONOMIA, 2012).

2.4.1 PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE MÁRMOL EN MÉXICO

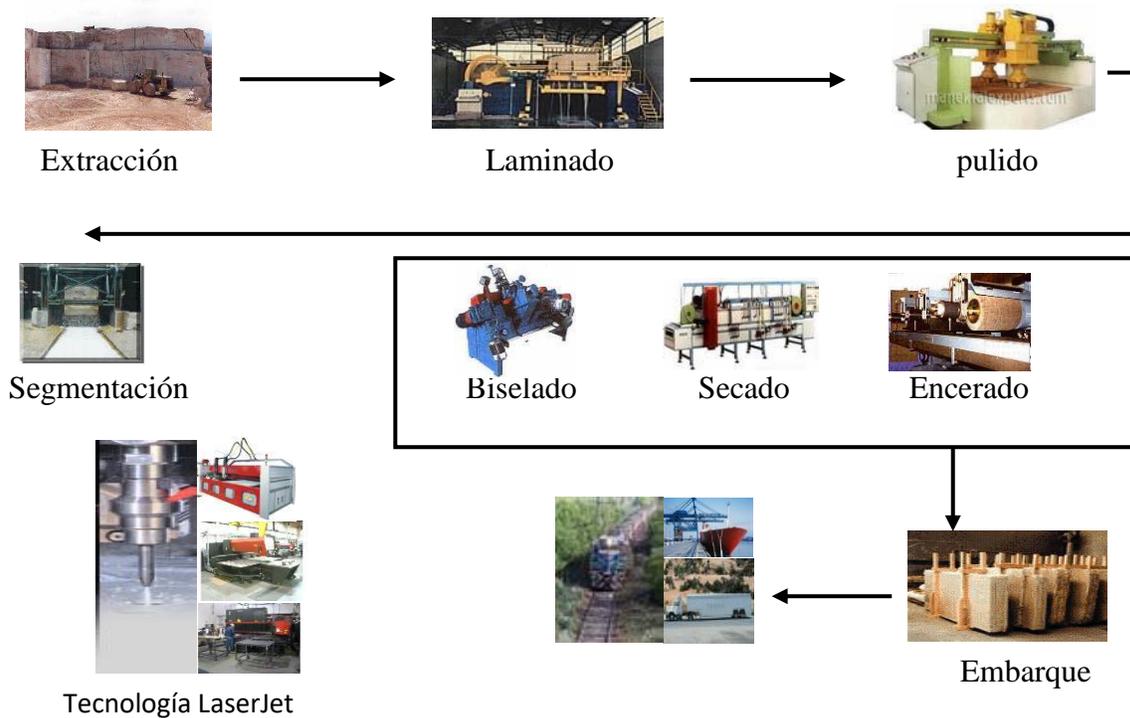
Figura 26 PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE MÁRMOL EN MÉXICO



Fuente: (ECONOMIA, 2012).

2.4.2 PROCESO PRODUCTIVO

Figura 27 Proceso productivo del mármol



CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

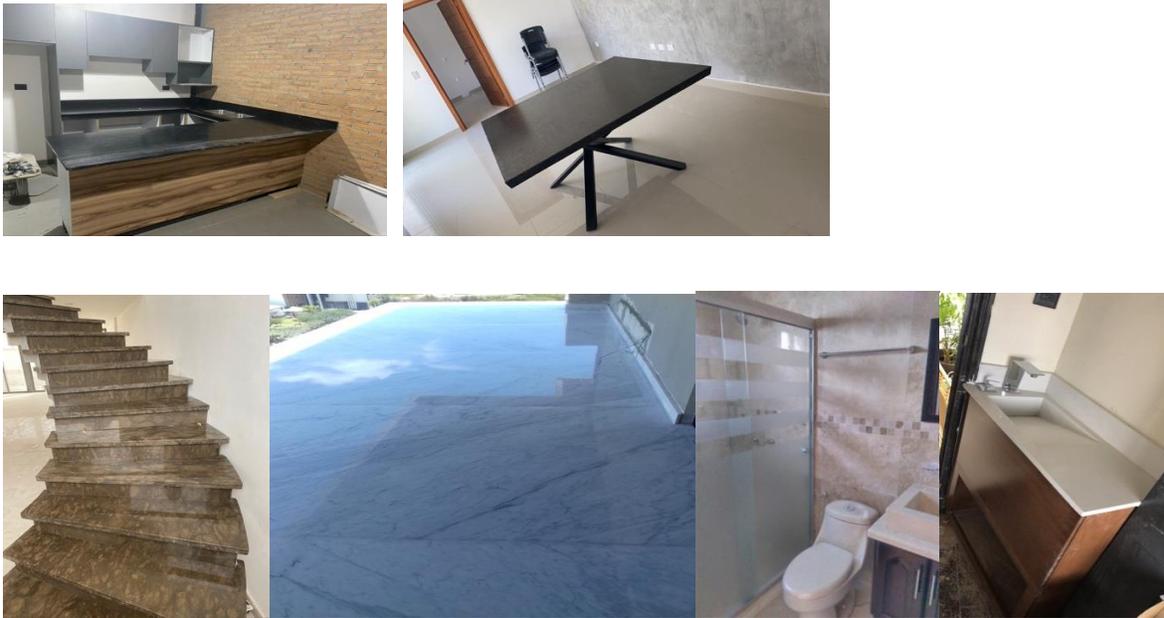
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA A INTERVENIR

DEMURE mármol y granito se constituye desde agosto de 2015 con iniciativa propia de el Ing. Juan Carlos Navarrete Soto, el cual para esa fecha contaba con una experiencia casi nula trabajando con piedras naturales como lo son el mármol y el granito, involucrándose por primera vez con dos socios quienes lo invitaron para formar INNOVA GRANITE negocio propuesto por dos personas provenientes de Gómez Palacio Durango, Raúl Meraz y Luis Alvarado quienes estaban más relacionados con el tema y transmitieron sus conocimientos sobre ventas y manejo de materiales en todos sus sentidos con el Ing. Navarrete. Dando pie al cabo de dos años para que este pudiera comenzar su propio negocio, debido a que la alianza no funcionó, esto fue el incentivo mayor para emprender el mismo negocio y par de años más adelante como persona independiente.

A lo largo de la trayectoria, la empresa se ha podido acentuar de a poco en el mercado local con algunos arquitectos e ingenieros, así como personas naturales y empresas fungiendo como proveedor de materiales y mano de obra calificada para sus clientes.

Hasta el momento se ha venido trabajando con el diseño, y formación del taller tanto como en la comercialización del mármol y granito en productos como pisos en placa recubrimientos en baños, fabricación de escaleras, lavabos, cubiertas para cocinas, comedores y dando un plus con la prestación de servicio para pulido y brillo de pisos.

Figura 28 *Productos ofrecidos*



3.2 MISIÓN:

Satisfacer las necesidades de los clientes a través de la transformación con las rocas extraídas de la naturaleza, en materiales o productos que proyectan belleza y estética.

3.3 VISIÓN:

Llegar a ser una empresa líder en el mercado del mármol, para así ayudar al desarrollo económico, generando empleos y beneficios a la sociedad que nos rodea.

3.4 OBJETIVO GENERAL:

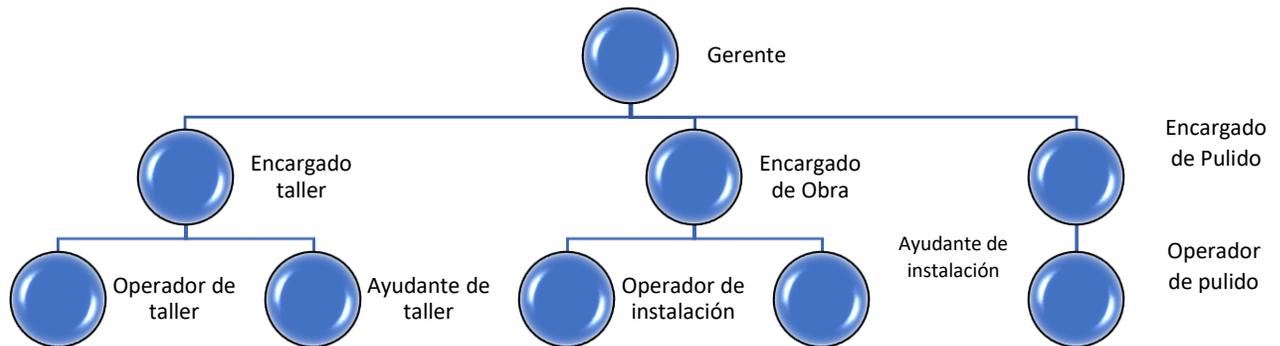
Nuestro objetivo principal es convertirnos en el mejor taller del municipio, así como el generar empleos y mayores ingresos para la sociedad de una manera íntegra.

3.5 VALORES:

- Ética
- Responsabilidad
- Confianza

3.6 ORGANIGRAMA.

Figura 29 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

3.6.1 DEPARTAMENTOS

- Gerente: Supervisa, administra, opera y controla la organización.
- Encargado de Taller: Encargado de la recepción y descarga de los bloques de mármol, supervisar primeras entradas y primeras salidas de materiales.
- Encargado de Obra: Supervisa el proceso de elaboración, marcado, corte y pulido del mármol
- Encargado de Publico: encargado de construir y gestionar la imagen de la empresa, contacto con los medios de comunicación, búsqueda de nuevos clientes, promover los productos de la empresa y buscar nuevas tendencias para estar dentro del mercado.
- Operador de Taller: Determina y prepara el material y las herramientas, así como las máquinas y los equipos de trabajo que necesita para Cortar, perforar, moldea, pulir, abrillantar y unir piezas de mármol para formar elementos.
- Operador de Instalaciones: Encargado de instalar las piezas ya terminadas con los clientes, así con dar los acabados finales una vez puesta la placa de mármol en el lugar asignado, brindando un trabajo de la mejor calidad y al gusto del cliente.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Operador de Publico: Crear contacto directo con los clientes y ofrecer el servicio al público en general y lograr captar futuros clientes para la empresa.
- Ayudante de Taller: Dar apoyo al operador de taller en cuanto a los materiales y herramientas necesarios para realizar la actividad y mantener al área limpia y ordenada para evitar un accidente.
- Ayudante de Instalaciones: Dar apoyo al operador de instalaciones, mantener el área de trabajo limpia y con las herramientas necesarias a la mano para el momento de desarrollar la actividad.

El personal se divide por cuadrillas cuatro personas en el taller de fabricación incluyendo también el encargado de taller y cuatro personas más para el área de instalación en obra incluyendo al jefe de instalación, además del personal de pulido el cual cuenta con dos personas.

Tabla 6 *Nomina semanal*

Nomina Semanal	
Encargado general	4,000
Encargado de taller	2,000
Encargado obra	1,800
Encargado de pulido	1,600
Operador de taller	1,600
Operador de instalación	1,600
Operador de pulido	1,400
Ayudante de taller	1,200
Ayudante de taller	1,200
Ayudante de instalación	1,200
Ayudante de instalación	1,200
Ayudante de pulido	1,200
Total	20000

Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Estamos ubicados en la colonia Luis Echeverría y el objetivo principal es convertirnos en el mejor taller del municipio

Figura 30 Punto de localización



Fuente: (ECONOMIA, 2012).

Los productos que ofrecemos son en su mayoría son traídos de la laguna casi en su totalidad, a excepción de los materiales que se requieren con urgencia como son algunas hojas de mármol o granito para algunos trabajos chicos no programados

Tabla 7 Productos Innova Granite

Productos	Materiales de línea			
Mármol Nacional	Piso 40X40	550 pesos m2 instalado	Lavabos suspendidos 3,000 pesos ml	Escaleras 1,500 pesos por escalón
Granito Comercial	Cubiertas para Cocinas	2,800 ml	Lavabos suspendidos 6,000 pesos ml	
Instalación	Pisos en placa	350 pesos m2	Pisos en cm	160 m2
Rehabilitación de pisos	Desbaste y pulido	140 pesos m2	Brillado	65 pesos m2

Fuente: Elaboración propia.

3.7 NORMATIVIDAD

INNOVA GRANITE está regulada por las leyes mexicanas, obligada al pago de impuestos Federales de acuerdo Régimen Persona Física con Actividad Empresarial y a su actividad en marmolería y granito, siendo sus obligaciones las siguientes:

- Pago definitivo mensual de IVA.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por sueldos y salarios.
- Declaración informativa de IVA con la Anual de ISR.
- Declaración Anual de ISR Personas Físicas.
- Pago provisional de ISR por Actividades Empresariales.
- Declaración de proveedores de IVA.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por ingresos asimilados a salarios.
- Y sus obligaciones Estatales es el pago de Impuesto sobre Nómina.

3.8 PROVEEDORES

Tabla 8 Proveedores INNOVA GRANITE.

Empresa	Ubicación	Material
Todo en piedra	Gómez palacio	Granito
Mym	Durango	Mármol y Granito
Colzab	Torreón	Cuarzo
Mármoles valezuela	Gómez palacio	Mármol parquet
Resiston	Gómez Palacio	Productos abrasivos y pegamento

Fuente: Elaboración propia.

3.9 CLIENTES PRINCIPALES

Tabla 9 *Cientes principales Innova Granite.*

Empresa	Representante
Real cantera	Arq. Luis Torres
Cero dos diez Arquitectos	Arq. Jaime Fiscal
Ferretería Corona 20 Nov	Jorge Corona Carrete
Constructora Proyecta	Arq. Luis Manuel Pérez Otero
Obras y Servicios San Carlos	Ing. Luis Antuna
Carpintería Mir	Ing. Raúl Silva
Carpintería Pino viejo	Ing. Galindo
Constructora Japer	Ing. Javier Perea
Deco Studio	Ing. Héctor Elías González
Mahxse Desarrollos	Ing. Juan Sergio Martínez
Qubica Cocinas	Juan José Carrillo
Saax Arquitectura y construcción	Arq. Oscar Orozco
Destra Proyecto y Construcción	Ing. Oscar Facundo
Vitarq Des.	Arq. Miguel Torres
Your Sweet Home	Arq. Hiram Flores
Reminsman	Arq. Ramiro Arteaga

Fuente: Elaboración propia.

3.10 COMPETENCIA

INNOVA GRANITE tiene identificada su competencia en los centros comerciales y marmolerías locales que ofrecen el mismo producto:

- Granitos y mármoles Petro arte.
- Marmolería nombre de dios.
- Mármoles y granito Durango.
- M y M recubrimientos
- Home Depot.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 INTRODUCCIÓN:

Intervenir significa operar sobre la capacidad de cambio que tenga el sistema (organización), como tal, al relacionarse con el sistema humano, en funciones, con el propósito de ayudarlo, significa también, una interrupción planeada del proceso de la organización, con la finalidad de producir un cambio, y se caracterizan por ser un conjunto de trabajos estructurados para alcanzar metas, realizar determinadas actividades y/o tareas con el fin de incidir en mejoras en la organización. Los análisis hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores (Romagnolí, 2017).

De acuerdo a Cosma & Cruz (2014), un diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para determinar sus problemas y áreas de oportunidad, sometiéndola a un análisis que al final deberá conducir a un plan de acción concreto que permitirá mejorar su funcionamiento operativo y administrativo.

La mayoría de las empresas u organizaciones se ocupan de las tareas técnicas, estructurales o administrativas como un medio para aumentar su eficacia en el logro de las metas organizacionales, a continuación, se menciona la metodología utiliza en la etapa de prediagnóstico y diagnóstico.

4.2 MÉTODO DE INTERVENCIÓN:

La intervención profesional que se realizó en la empresa INNOVA GRANITE, se presenta bajo el Estándar de Competencia EC0359 de CONOCER, cuyas fases se componen en

1. Acordar el servicio de consultoría a proporcionar,
2. Elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante,
3. Elaborar un sistema de mejora
4. Acompañar la implantación de la mejora,

5. Cerrar el servicio de consultoría.

Para recabar y analizar la información se utilizó la técnica de estudio de caso, que de acuerdo con Barba (2009), puede considerarse como una forma de análisis desde múltiples perspectivas, donde el investigador considera no solo a los actores sino a los grupos y la interacción entre todos sus miembros, siendo este uno de los aspectos más sobresalientes que posee el estudio de caso. El estudio de caso como estrategia de investigación comprende un método que abarca todo, es decir, no es una táctica de recolección de datos o sólo un mero diseño, sino una estrategia de investigación comprensiva (Yin, 2003). Del Rincón (1994) define al estudio de caso como “una estrategia encaminada a la toma de decisiones. Su verdadero poder radica en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales.”

Cabe destacar que, para efectos de la intervención, el modelo de diagnóstico utilizado fue JICA, el análisis de causa raíz fue mediante la herramienta del 5 por qué. Y el proceso de consultoría se dividió en cinco etapas: el Prediagnóstico, Diagnóstico, Plan de acción, Implantación y seguimiento y evaluación y cierre del proyecto. De acuerdo a los resultados que arroja la evaluación de cuestionarios por área, se representa en diagramas de radar para cada una; y se toma como área prioritaria la de menor calificación para implementar las estrategias.

4.3 SISTEMA DE MEJORA

Se desarrolló un plan de mejoramiento el cual es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema y en la gestión de operaciones de la organización (SENA, 2013). Por lo cual la intervención proporciona estrategias a nivel estratégico, debido a que el tipo de mejora afecta áreas a nivel: procesos humanos, estratégico, tecno estructural, administración en recursos humanos, el cual se desarrollan en las cinco áreas funcionales de una empresa, como son: Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Mercado y Ventas y Producción. Para integrar dichas estrategias se utilizó la herramienta de cuadro de mando integral, generando objetivos estratégicos, indicadores de medición (KPI), planes estratégicos y responsables de cada actividad.

4.4 PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para la implementación de las estrategias se propone el plan integral de administración de proyecto la cual tiene como fases la evaluación individual de iniciativas presentadas con el fin de verificar el presupuesto y las fuentes de financiamiento, analizando las variables de objetivos, horizonte (tiempo), nivel de dirección: alta dirección, dirección y departamentos, niveles intermedios, y naturaleza del cambio, (radical, perfeccionamiento el procesos, organización, etc.), para entonces, formar el programa de trabajo, ejecutarlo y dar seguimiento y control, cabe destacar que el alcance de dicha investigación fue a nivel de planteamiento de una solución a un problema y no requiere la implementación de la misma.

CAPITULO V

RESULTADOS

Siguiendo la metodología JICA que nos pide después de haber realizado un prediagnóstico, elaborar con los resultados un análisis FODA, en la siguiente imagen podemos observar el análisis con la situación actual de INNOVA GRANITE.

Figura 31 FODA inicial Innova Granite.



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior podemos concluir que la empresa INNOVA GRNITE necesita trabajar en sus debilidades de manera óptima para revertir el efecto que están causando en la empresa y estar pendientes de sus amenazas para poder hacer las adaptaciones correspondientes.

Como siguiente paso la metodología JICA nos pide realizar un diagnóstico de la organización por sector, en INNOVA GRANITE se obtuvieron los resultados del diagnóstico aplicado al empresario, mismo que abarco los departamentos funcionales de la organización: administración, mercado, finanzas, producción y recursos humanos, representándolos en la siguiente gráfica de radar con diagnóstico de la empresa.

Figura 32 Diagnostico Innova Granite.

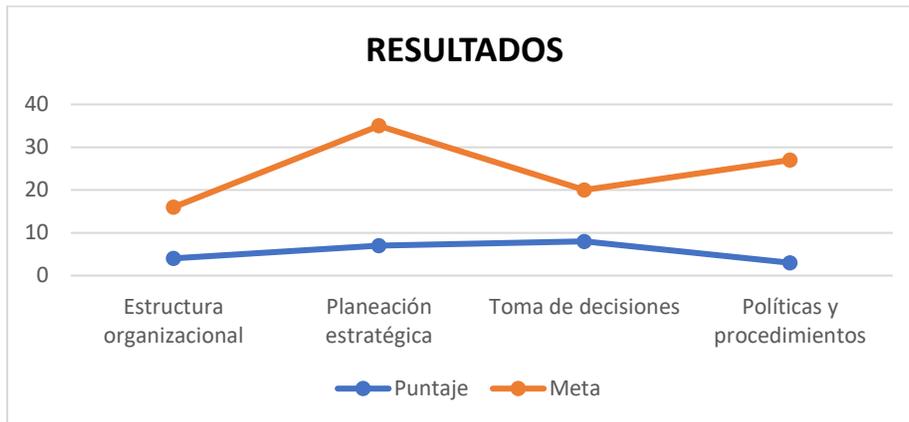


Fuente: Diagnostico JICA.

En el grafico podemos observar la línea azul, indicando los resultados obtenidos en la empresa INNOVA GRANITE, señalando los departamentos susceptibles de mejora son administración, recursos humanos y mercado, ya que exportación y área preventiva son áreas que apenas están en proceso de planeación.

La gráfica siguiente muestra la gráfica con el resultado del área de Administración. En donde podemos observar debilidad en la estructura organizacional, en la planeación estratégica y en sus políticas y procedimientos.

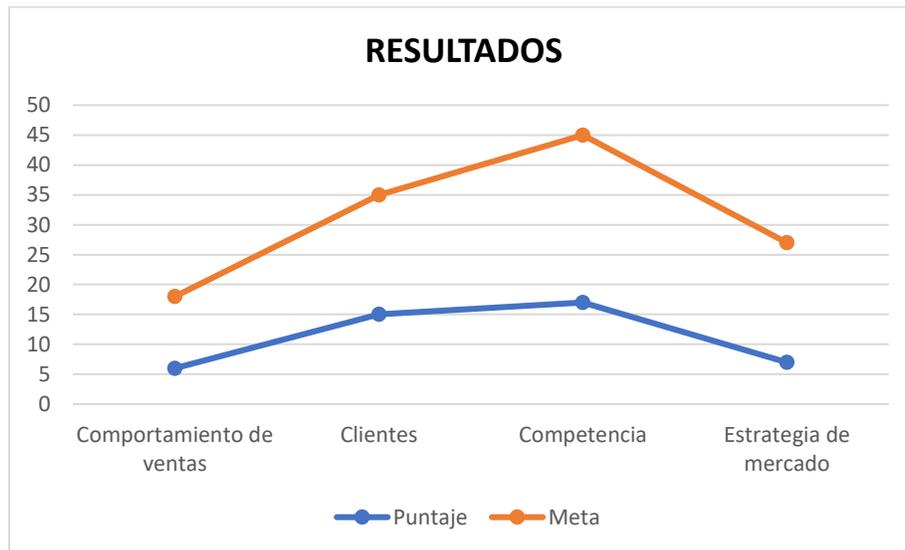
Figura 33 Gráfica área de administración.



Fuente: Diagnostico JICA.

Como podemos observar la siguiente gráfica nos muestra el resultado del área de mercado la cual considera la estrategia de mercado como su debilidad más fuerte.

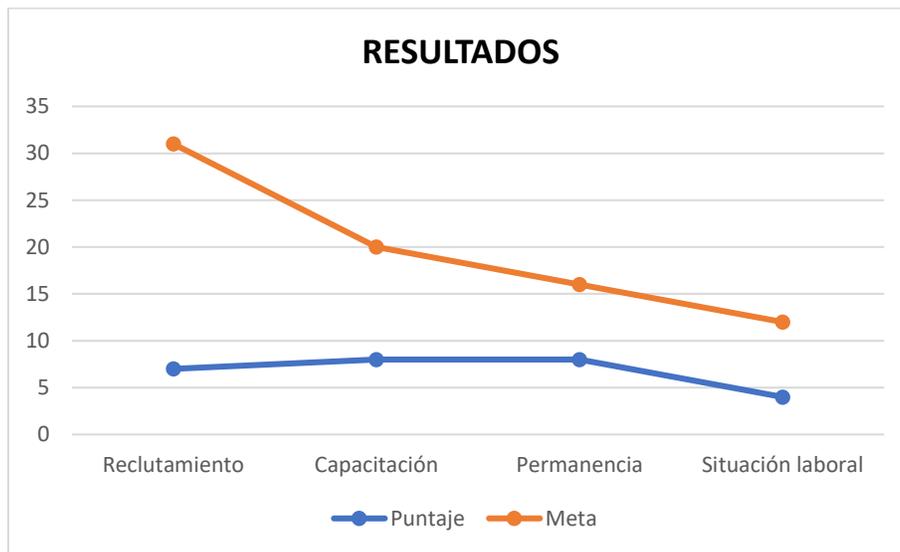
Figura 34 Grafica área de mercado.



Fuente: Diagnostico JICA.

La siguiente gráfica muestra los resultados del diagnóstico del área de Recursos Humanos, donde observamos en la capacitación una debilidad muy fuerte, seguida del reclutamiento del personal.

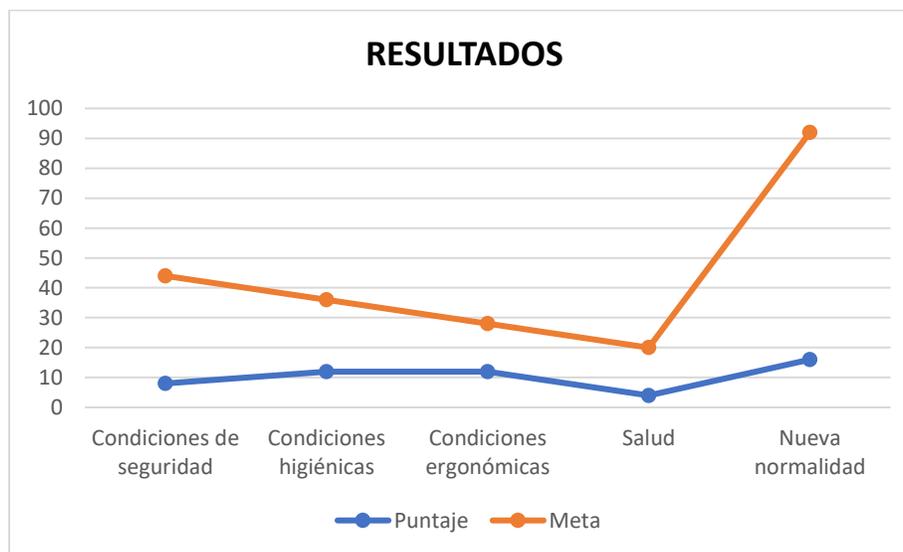
Figura 35 Gráfica área de Recursos Humanos.



Fuente: Diagnostico JICA.

En la prevención se puede observar en la gráfica, que se pudieron adaptar a la nueva normalidad para poder seguir laborando.

Figura 36 Gráfica área de prevención.



Fuente: Diagnostico JICA.

El resultado del área de mercadotecnia como se puede observar en la gráfica existe una debilidad significativa la cual representa un aspecto susceptible de mejora.

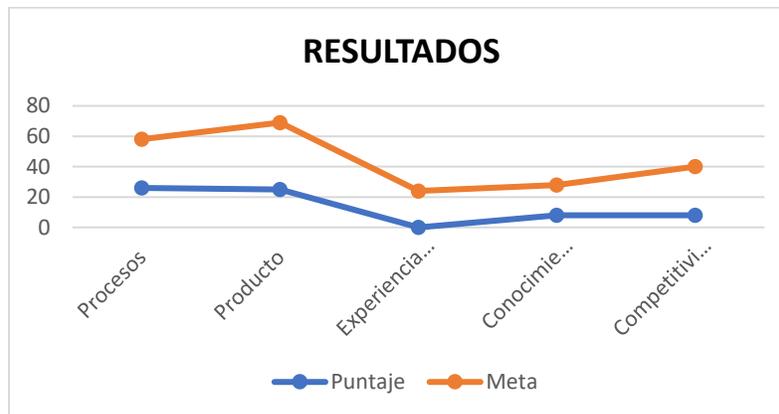
Figura 37 Gráfica área de mercadotecnia.



Fuente: Diagnostico JICA.

El resultado del área de exportación como se puede observar en la gráfica existe una oportunidad significativa la cual representa un aspecto muy impórtate para la empresa ya que puede dar a conocer su producto en otros países.

Figura 38 Grafica del área de exportación



Fuente: Diagnostico JICA.

Propuesta de mejora:

En la siguiente tabla podemos observar las actividades para desarrollar el plan de trabajo propuesto para la empresa.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Tabla 10 Actividades a Desarrollar

Proyecto	Actividades a desarrollar	Responsable	Indicadores	Control y seguimiento
Área Mercadotecnia	Elaborar estrategia de marketing digital	Gerente	% incremento de las ventas por uso de plataformas en línea	Reportes semanales de las pautas y seguidores, por ventas de plataformas.
	Capacitación en manejo de plataformas	Subgerente	Cumplimiento del programa de capacitación de mercadotecnia	Reporte mensual de las capacitaciones de mercadotecnia.
	Medir la satisfacción del cliente	Gerente	Test SERVQUAL	Reporte mensual
Recursos Humanos	Elaborar la política de selección del personal e inducción.	Gerente	% de procedimientos documentados/total de procedimientos por elaborar	Actualización y/o revisión trimestral de la política
	Documentar los procedimientos de análisis de puesto y perfil de ingreso.	Subgerente	% de procedimientos documentados/total de procedimientos por elaborar	Reuniones semanales y reporte de avances de los procedimientos
	Con base a detección de las necesidades de capacitación, elaborar el	Subgerente	Cumplimiento del programa de capacitación	Reuniones semanales y reportes mensuales de capacitación

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

	programa de capacitación semestral			
Administración	Documentar los procedimientos de la organización	Subgerente	% de procedimientos documentados/ total de procedimientos por elaborar	Reuniones semanales y reporte de avances de los procedimientos
	Capacitar al personal sobre planeación estratégica.	Gerente	Cumplimiento del programa de capacitación de planeación estratégica	Reporte mensual sobre las capacitaciones
	Publicación de organigrama, misión, visión, valores	Gerente	% de publicaciones/ total de acciones a publicar	Reuniones semanales y reporte de avances
	Solicitar información a cada área para elaboración de reporte	Subgerente	Respuesta de las solicitudes por área/ total de solicitudes	Reporte mensual y presentación de reporte

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la presente consultoría como modelo de intervención en la empresa INNOVA GRANITE, se busca resolver aspectos que son muy regulares en las PYMES y es que se enfocan en algunos aspectos y se descuidan otros. Uno de ellos es en lo referente a la mercadotecnia, según palabras del propio gerente es algo que han desatendido por prestarle atención a otras áreas de la organización, y los resultados del diagnóstico avalan la percepción del gerente.

Es por ello que, si revisamos el diagnóstico de la empresa, podemos observar que las áreas de la organización como administración, recursos humanos y mercadotecnia se encuentran con áreas de mejora.

Otro aspecto para considerar es la capacitación, prácticamente no se lleva en ningún nivel y en ninguna área, lo que ha ocasionado que no se utilicen ciertas herramientas que permitan conocer el estado de la organización y de cómo obtener mejores resultados de la misma, además de que la toma de decisiones se lleva de una manera empírica.

Además de que se puede observar que muchas de las funciones y responsabilidades recaen en dos personas, por lo que no cuentan con los procedimientos debidamente documentados, entrando el gerente y el subgerente a la solución ante cualquier duda.

Es por ello que las soluciones a estos problemas observados van dirigidas principalmente en la capacitación del gerente y del subgerente en diversos temas, para que puedan expandir sus conocimientos y tomar decisiones de la empresa como un todo y que ello conlleve a no descuidar demasiado ciertas áreas.

Capacitar al personal, con un programa establecido y previa detección de necesidades que tenga la empresa, para que los empleados puedan elevar su conocimiento y que con ello tengan herramientas que les faciliten la realización de su labor, elevar su desempeño y buscar la mejora continua de la organización.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

De la misma manera es necesario que INNOVA GRANITE, empiece a documentar sus procesos, sus planeaciones y todo aquello que pueda servir de instrucción para desarrollar una labor, poder dar seguimiento y evaluar los desempeños, mediante estándares establecidos, es por ello que para complementar la intervención se toma en cuenta el clima organizacional en donde a través de las dinámicas de integración propuesta y los demás elementos del plan se contempla cumplir con la misión y la visión de la empresa.

Como toda propuesta de implementación tiene sus desventajas, que en este caso es el cambio que llevará la organización, buscando trabajar de una forma ordenada y organizada bajo procedimientos y que en un inicio puede representar mucho trabajo.

Además de que, en todo proceso de DO, la resistencia al cambio es uno de los factores a considerar, es por ello que la comunicación y la integración antes mencionadas pueden ayudar en este proceso.

El adquirir nuevo conocimiento y desarrollar un programa de capacitación puede ser una labor que demande, tiempo, dinero y esfuerzo. Y más que nada porque la capacitación será adquirida en todos los niveles de la organización.

El uso de nuevas tecnologías puede ser una labor que, si la demanda aumenta, tendrá que ser cada vez más responsabilidad de una persona, por lo que pudiera ser necesario definir en un futuro alguien a quien se asigne ese rol, pero esta visión deberá ser incluida en el proceso de capacitación.

En pocas palabras el impacto económico que pudiera traer estas propuestas definidas en el plan de acción se consideran de bajo costo, de altas horas de trabajo, pero que si tomamos en cuenta la ecuación de un personal más capacitado, procesos definidos, toma de decisiones en base a herramientas administrativas y financieras, con una estrategia de marketing digital que aun sin ella lograron crecer en un año de pandemia, el potencial es enorme, por lo que es muy viable la implementación del plan de acción.

Para ello será necesario que la política de reclutamiento y selección sea verdaderamente efectiva, para poder adquirir al mejor perfil y a un nivel de salario que permita obtener los resultados esperados, sin necesidad de pagar de más por un puesto.

RECOMENDACIONES

Una de las recomendaciones más importantes para la empresa, es la organización del tiempo para poder llevar a cabo este plan de acción, porque serán los cimientos para el crecimiento que ha visualizado la organización.

De la misma forma el gerente y el subgerente deberán aprender a delegar responsabilidades para que no todo caiga sobre ellos, por lo que además de tener un personal capacitado en las necesidades de la organización, deberán de buscar el mejor talento disponible, para lo cual no deben de dejar a la deriva el reclutamiento y la selección del personal, ya que no cuentan con nada de ello.

Colocar un punto de equilibrio, con el límite de plataformas digitales en las cuales ofrecerán producto para que no sobrepasen la capacidad instalada de la empresa para la producción de producto.

REFERENCIAS

- Aguilar, C. R. (2018). *Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos*. Industrial Data, 25-33.
- Alcócer, L. G. (2017). <http://www.sdcconsultores.com.ni>. . Obtenido de <http://www.sdcconsultores.com.ni> : <http://www.sdcconsultores.com.ni>: http://www.sdcconsultores.com.ni/wp-content/uploads/2017/08/01_marcodels7s.pdf
- Altuve, J. (2012). *La administración y su inclusión en la ciencia noética. Actualidad Contable Faces*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25724978003>
- Arias, B. C. (s.f.). *Programa PYME JICA*. Obtenido de Programa PYME JICA.: http://www.apecsmeic.org/_file/daegu/10%20Mexico.CONULTORIA%20PYME-JICA%20MEXICOEMPRENDE.pdf
- Burke, W. (1988). <https://www.academia.edu>. . Obtenido de <https://www.academia.edu> : Obtenido de <https://www.academia.edu>: https://www.academia.edu/download/59835934/Desarrollo_organizacional_como_proceso_de_cambio20190622-102633-15ww2mr.pdf
- CEPAL. (2016). *cepal.org*. Obtenido de [cepal.org](https://www.cepal.org): <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40326-estudio-economico-america-latina-caribe-2016-la-agenda-2030-desarrollo>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). . McGraw Hill.
- CONEVAL. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores*. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.
- CONOCER EC 0359. (s.f.). *Norma EC 0359*. Obtenido de Norma EC 0359.: <https://conocer.gob.mx/normas-tecnicas-de-competencia-laboral/>
- Cosma & Cruz, A. (2014). *Intellectum*. Obtenido de Intellectum.: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bistream/handle/10818/4663/130775.pdf?sequence=1>
- Del Rincón, L. y. (1994). *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona: Labor.
- ECONOMIA, S. D. (2012). *economia.gob*. Obtenido de [economia.gob](https://www.economia.gob.mx): https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/minero/pm_marmol_2014.pdf
- Faría Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. LIMUSA Noriega Editores.
- French Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (Quinta ed.). PRENTICE-HALL LATINOAMERICA.
- Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME*. Obtenido de Observatorio MIPYME: Observatorio MIPYME: . Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones (Cuarta ed.)*. McGraw Hill.
- Hernández, J. A. (2011). *Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano (Primera ed.)*. PEARSON.
- Hicks, P. E. (2003). *Ingeniería Industrial y Administración (Segunda ed.)*. Compañía Editorial Continental.
- INEGI. (2019). *inegi.org.mx*. Obtenido de inegi.org.mx: <http://www.inegi.org.mx>:
<https://www.inegi.org.mx/temas/imai/>
- INEGI. (2020). *INEGI*. Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/>
- INEGI. (2021). *INEGI*. Obtenido de INEGI:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf
- Kantis, H. (2004). *Desarrollo Emprendedor*. Obtenido de Desarrollo Emprendedor, América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo, FUNDES internacional.
- Kaplan & Norton, D. (2008). *Mapas estratégicos*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/eva/informatica/Cuadro_mando.doc
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas, guía para la profesión*. Ginebra.: oficina Internacional del trabajo.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas, guía para la profesión (Tercera ed.)*. oficina Internacional del trabajo Ginebra.
- Landy & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial (Primera ed.)*. McGraw Hill.
- López D., M. E. (2006). *Las organizaciones y la evolución administrativa. Scientia Et Technica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (Primera ed.)*. Pearson Educación.
- Pérez, A. M. (2008). *Procedimiento para la práctica empresarial*. Consultores PYME con metodología JICA.
- Pinto, C. M. (2012). *Desarrollo Organizacional (Primera ed.)*. . Red Tercer Milenio.
- Placencia, A. A. (2017). *DERECHO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de <https://www.tfja.gob.mx/investigaciones/historico/pdf/administraciongeneralypublica.pdf>
- Ramírez, C. C. (2009). *Fundamentos de administración (Tercera ed.)*. Ecoe Ediciones. Obtenido de Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de administración (Tercera ed.)*. Ecoe Ediciones.
- Rincón, B. R. (2012). *LA consultoría de empresas en perspectiva*. Revista Universidad EAFIT, 71-85.
- Ríos & Mustafá, I. (2004). *Origen de los actuales procesos administrativos. Scientia Et Technica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053038>

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Rizo, M. K. (2020). *Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. Ciencias Holguin.* . Obtenido de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=181564620002>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional. Ediciones UC.*
- Romagnolí, S. (Enero de 2017). *Fruticultura & Diversificación.* . Obtenido de Fruticultura & Diversificación. : <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Saavedra Y Hernández. (2008). *uaeh.edu.* Obtenido de uaeh.edu: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Herib_More/mipymes.pdf
- Sampieri, R. H. (2003). *Metodología de la investigación (Cuarta ed.).* McGraw Hill.
- Tobar, L. J. (2018). *Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos.* Revista Universidad y Sociedad, 325-332.
- Valdez Sanchez. (2012). *Redalyc.org.* Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Yin, R. (2003). *Investigaciones sobre estudios de casos, diseños y métodos.* Applied Social Research Methods Series, 5.

ANEXOS

ANEXO 1.1

GUIA DE LA ENTREVISTA

DATOS GENERALES

NOMBRE:

PROFESIÓN:

ÁREA:

TIEMPO DE LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL ENTREVISTADO:

CONFIDENCIALIDAD: toda la información que usted proporcione y se recopile por nuestra parte, será manejada con plena confidencialidad de acuerdo a las leyes vigentes.

PREGUNTAS (ABIERTAS O CERRADAS):

Administrador (Perfil)

Objetivo del negocio

Plan de negocio (Plan a mediano plazo, Plan anual)

Organización (Organigrama y personal colocado)

Sucesores del negocio (Existe ó no, actividades actuales del candidato)

Finanzas (estados financieros, de resultados)

Operaciones

Compras e inventarios

Maquiladores o subcontratistas

Control de producción

AFECCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: (narrada por el empresario)

INTERPRETACIÓN DEL PROBLEMA Y SUS AFECTACIONES: (razonada por consultor)

CIERRE DE LA ENTREVISTA:

Agradeciendo su tiempo y colaboración, recordando que la información aquí vertida es para uso exclusivo de mejora de la organización.

REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS

Áreas	Responsable	Información Requerida
Gerencia		Prediagnóstico y diagnóstico, proveedores, competencia, históricos Prediagnóstico, consulta de archivos históricos e inventarios

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

ANEXO 1.2

DIAGNÓSTICO INTEGRAL Cuestionario

Nombre de la empresa:

INSTRUCCIONES

Marque con una X el número que corresponda según sea el caso.

NOTA: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: 4 muy bien, 3 bien, 2 regular, 1 mal y 0 no.

1. ADMINISTRACION

1.1 Estructura Organizacional

1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?	0	1	2	3	4
3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?	0	1	2	3	4

1.2 Planeación Estratégica

1. ¿La empresa ha definido su misión?	0	1	2	3	4
2. ¿La misión se encuentra por escrito?	0	1	2	3	4
3. ¿Es conocida por todo el personal?	0	1	2	3	4
4. ¿Tiene objetivos y metas generales?	0	1	2	3	4
5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?	0	1	2	3	4
6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?	0	1	2	3	4
7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?	0	1	2	3	4

1.3 Toma de Decisiones

1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?	0	1	2	3	4
2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4
3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?	0	1	2	3	4

1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente establecidas las políticas?	0	1	2	3	4
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos?	0	1	2	3	4
3. ¿Están escritos y se explican con claridad?	0	1	2	3	4
4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo?	0	1	2	3	4
5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?	0	1	2	3	4
6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte?	0	1	2	3	4

2. MERCADO

2.1 Comportamiento de las ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas?	0	1	2	3	4
2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?	0	1	2	3	4

2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quien es el cliente?	0	1	2	3	4
2. ¿Sabe por que prefiere su producto?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce sus hábitos de compra?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes?	0	1	2	3	4
5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado?	0	1	2	3	4

2.3 Competencia

1. ¿Sabe quien es su competencia?	0	1	2	3	4
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia?	0	1	2	3	4
3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional?	0	1	2	3	4
4. ¿Es el producto superior en precio?	0	1	2	3	4
5. ¿Es el producto superior en calidad?	0	1	2	3	4
6. ¿Como es el canal de distribución de la empresa?	0	1	2	3	4
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene?	0	1	2	3	4

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con políticas de ventas?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce su participación en el mercado?	0	1	2	3	4
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado?	0	1	2	3	4
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos?	0	1	2	3	4

3. FINANZAS

3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles?	0	1	2	3	4
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles?	0	1	2	3	4
3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuenta con contador externo?	0	1	2	3	4
5. ¿Conoce el costo por producto?	0	1	2	3	4
6. ¿Conoce los costos fijos y variables?	0	1	2	3	4

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

1. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	4
2. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
3. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4

Genera utilidad de operación

4. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	4
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
6. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4

Genera utilidad neta

7. ¿Genera utilidad neta?	0	1	2	3	4
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
9. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4
10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector?	0	1	2	3	4
11. ¿La empresa genera recursos?	0	1	2	3	4
12. ¿Como es la rentabilidad sobre activos?	0	1	2	3	4
13. ¿Como es la rentabilidad sobre ventas?	0	1	2	3	4
14. ¿Como es la rentabilidad sobre la inversión?	0	1	2	3	4
15. ¿Como es su punto de equilibrio?	0	1	2	3	4

3.3 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?	0	1	2	3	4

3.4 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo?	0	1	2	3	4
2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo?	0	1	2	3	4
3. ¿Como lo utiliza para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4

3.5 Planeación financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?	0	1	2	3	4
2. ¿Prepara presupuestos de gastos?	0	1	2	3	4
3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?	0	1	2	3	4
4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?	0	1	2	3	4
5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?	0	1	2	3	4
6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales?	0	1	2	3	4
7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal?	0	1	2	3	4
8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos?	0	1	2	3	4
9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?	0	1	2	3	4

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4. OPERACIONES

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos del servicio?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con un sistema de costos?	0	1	2	3	4
3. ¿Obtiene sus insumos fácilmente?	0	1	2	3	4
4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas?	0	1	2	3	4
5. ¿Está integrado el proceso del servicio?	0	1	2	3	4

4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta con almacén de insumos?	0	1	2	3	4
4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector?	0	1	2	3	4

4.3 Distribución de la empresa

1. ¿El servicio tiene un flujo lógico?	0	1	2	3	4
2. ¿Se identifican claramente las áreas del servicio?	0	1	2	3	4
3. ¿La empresa se encuentra localizada en una zona industrial?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios?	0	1	2	3	4

4.4 Maquinaria mobiliario y equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con mantenimiento?	0	1	2	3	4
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%?	0	1	2	3	4

4.5 Sistemas de operación

1. ¿Cuenta con manuales del servicio?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones del proceso del servicio?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta con un departamento evalúe la atención al cliente?	0	1	2	3	4
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la operación?	0	1	2	3	4
5. ¿El proceso de operación está semiautomatizado o automatizado?	0	1	2	3	4
6. ¿El sistema de operación está semiautomatizado o automatizado?	0	1	2	3	4

4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con tecnología propia?	0	1	2	3	4
3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector?	0	1	2	3	4
4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por la competencia?	0	1	2	3	4
5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva?	0	1	2	3	4
6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?	0	1	2	3	4

4.7 Calidad

1. ¿Es el producto y/o servicio confiable y funcional?	0	1	2	3	4
2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto y/o servicio?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto y/o servicio?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores?	0	1	2	3	4
5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos?	0	1	2	3	4
6. ¿El nivel de reclamaciones y quejas se encuentra en límites razonables?	0	1	2	3	4
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso de atención?	0	1	2	3	4
8. ¿Cuenta con alguna certificación de calidad oficial?	0	1	2	3	4
9. ¿Existe alguna norma para su producto y/o servicio y la cumple?	0	1	2	3	4

4.7 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación?	0	1	2	3	4

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5. RECURSOS HUMANOS

5.1 Reclutamiento y selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?	0	1	2	3	4
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?	0	1	2	3	4
4. ¿Comprueba las referencias?	0	1	2	3	4
5. ¿Existe un proceso de inducción?	0	1	2	3	4

5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes?	0	1	2	3	4
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa?	0	1	2	3	4
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación?	0	1	2	3	4

5.3 Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?	0	1	2	3	4
2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?	0	1	2	3	4

5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable?	0	1	2	3	4
2. ¿Como es la relación con el sindicato?	0	1	2	3	4