

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA MICROEMPRESA DE AGROALIMENTOS DEL ESTADO DE GUANAJUATO



1 **Celestina González González**

2 **Ariadna Janine Aguilar Gámez**

3 **Diana del Consuelo Caldera González**

Maestría en Administración de la Universidad de Guanajuato (PNPC/CONACYT)

1celest_amk@hotmail.com

2jeni_veni@hotmail.com

3dccaldera@ugto.mx

Resumen

Las empresas familiares son el motor principal de la economía en nuestro país, sin embargo, para prosperar deben enfrentarse a grandes retos y superar la mortalidad (KPMG, 2013). Estas empresas nacen con la finalidad de generar un patrimonio además de empleo, sin embargo necesitan fortalecerse para lograr sobrevivir ya que la mayoría de decisiones se toman de manera improvisada y no planeada. El objetivo principal de este trabajo es realizar un diagnóstico organizacional de una microempresa de agroalimentos que sirva de apoyo para detectar cuáles son sus principales áreas de oportunidad y lograr su fortalecimiento a través de la formulación de un plan estratégico¹. El alcance de la investigación es descriptivo y los instrumentos que se utilizaron para realizar el estudio fueron dos entrevistas semiestructuradas y el llenado de una plantilla de planeación estratégica que sirviera para alinear los propósitos y las estrategias de la organización. Como resultado se propone toda una planeación nueva que contiene misión, visión, objetivos, estrategias y un exhaustivo análisis FODA; y entre las recomendaciones generales que se realizan se encuentran la estandarización de Procesos Normalizados de Operación, a través de la NOM-251-SSA1-2009.

Palabras clave: *Microempresa familiar, planeación estratégica y fortalecimiento organizacional.*

Abstract

Family businesses are the main engine of the economy in Mexico; however, to thrive must face great challenges and overcome mortality (KPMG, 2013). These companies are born with the purpose of generating further employment and an heritage, however need to be strengthened in order to survive since most decisions are made impromptu and unplanned manner. The main objective of this paper is to do an organizational diagnosis of a micro agrofood business that supports to detect what are its main areas of opportunity and strengthen its effectiveness through the development of a strategic plan.

The scope of research is descriptive and the instruments used for the study was two semi-structured interviews and filling a strategic planning template that serve to align the goals and strategies of the organization.

As a result, a whole new planning, containing mission, vision, objectives, strategies and a full SWOT analysis is proposed; and among the general recommendations are made standardization through and Standard Operating Process, called NOM-251-SSA1-2009.

Key words: *Family Microenterprise, strategic planning and organizational strengthening.*

Introducción

De acuerdo con el estudio realizado por KPMG (2013), las empresas familiares son el motor principal de la economía en nuestro país, sin embargo para prosperar deben enfrentarse a grandes retos y superar la mortalidad. La empresa familiar nace con la finalidad de generar un patrimonio y a su vez generan empleos empero necesitan fortalecerse para lograr sobrevivir. Familia, negocio y patrimonio son los tres aspectos fundamentales en el análisis de la empresa familiar, los cuales de acuerdo con Arredondo y Caldera (2016), son dimensiones que poseen racionalidades distintas, por lo cual resulta complejo su análisis; y más complejo aun, cuando se trata de una organización de tamaño pequeño o micro como lo es este estudio. El objetivo principal de este trabajo es realizar un diagnóstico organizacional de una microempresa de agroalimentos que sirva de apoyo para detectar cuáles son sus principales áreas de oportunidad y lograr su fortalecimiento a través de la formulación de un plan estratégico.

Para tal fin, este trabajo se divide en cinco apartados, en el primero se abordan los referentes teóricos, poniendo atención en la definición de las empresas familiares y en todo lo concerniente a la planeación estratégica y sus elementos; en el segundo, se describe la metodología utilizada, así como las herramientas de investigación;

en el tercero se describe la organización estudio de caso; en el cuarto se presentan los resultados, los cuales contienen la propuesta de planeación estratégica; y finalmente en el quinto apartado se finaliza con algunas conclusiones y recomendaciones.

Referentes teóricos

Una empresa familiar es cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa (Rosenblatt, De Mik, Anderson & Johnson, 1985; en Arredondo y Caldera, 2016, p. 133).

Sólo una pequeña proporción de empresas familiares nuevas logra subsistir, ya que la tasa de mortalidad de emprendimientos en los primeros tres años de vida corresponde al 80% (Nelson, 2015). En México la mayoría de las microempresas nacen a partir de una idea para generar un patrimonio, sin embargo diversos estudios han demostrado que en general carecen de planeación, además de que la mayoría de las decisiones se basan en la opinión del líder o gerente, quien generalmente desempeña varios roles no especializados dentro de la organización.

Siguiendo a Thompson & Strickland (2004), la planeación estratégica es un proceso continuo en el que cada una de las cinco tareas inherentes a la misma requiere de una evaluación constante y una decisión sobre si se realizarán cambios a lo establecido o se permanecerá de la misma manera, conforme cambian las condiciones del entorno y surgen formas nuevas de mejorar. Las tareas son: debe desarrollarse una visión y misión, determinar los objetivos, crear una estrategia y ponerla en práctica para evaluar su desempeño; y realizar actividades correctivas.

Así, para poder realizar la planeación estratégica es necesario considerar la situación externa como interna de la organización es decir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, a lo cual se le conoce como análisis estratégico o análisis FODA por sus siglas.

De acuerdo con Gallardo (2012), la misión es la razón de ser de la organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcances de sus actividades; su parte, la visión se refiere a un anhelo de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizar en el futuro, además de que es la base para establecer y alcanzar sus objetivos y metas.

Thompson, & Strickland (2004) enfatizan que la visión estratégica se caracteriza por ser flexible, viable, fácil de comunicar y a largo plazo, así también el establecimiento de objetivos tienen como finalidad el convertir los lineamientos administrativos de la visión y misión en indicadores de desempeño específicos, es decir, lo que la organización desea lograr. Las estrategias se refieren a todas aquellas actividades que se necesitan realizar para el alcance de las metas y los objetivos mismos; por su parte los indicadores son parámetros de medición a través de los cuales es posible darle seguimiento al avance en la consecución de los objetivos, cada objetivo debe tener al menos un indicador que permita evaluar la situación actual frente a lo esperado Gallardo (2012). Además de lo anterior y en concordancia con Mintzberg, Quinn & Voyer (1993), la estrategia debe contener tres elementos principales: las metas, los programas y las políticas. La meta se considera como la creación para realizar ajustes entre la forma en que se hacen las cosas internamente con el propósito de intentar ejecutar la estrategia y lo que se necesita para que tenga éxito (Thompson & Strickland, 2004). Existen diversos modelos y teorías para realizar planeación es-

tratégica por ejemplo el Balanced Scorecard que con base a Kaplan & Norton (2007) es un sistema que contempla las mediciones financieras tradicionales con criterios de medición del desempeño desde tres vertientes: clientes, procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento. Al verse desde estas perspectivas permite a las organizaciones llevar un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en el desarrollo de capacidades y adquisición de activos intangibles para el crecimiento futuro y construir un consenso en torno a la visión y la estrategia, comunicar la estrategia hacia arriba o hacia abajo y vincularla a objetivos departamentales e individuales, integrar planes de negocios y financieros y la capacidad de aprendizaje estratégico, que contribuyen a vincular objetivos estratégicos a largo plazo con acciones de corto plazo. El Balanced Scorecard permite a las empresas aplicar las estrategias y reflejar un aprendizaje en tiempo real. Por otra parte, otra de las herramientas que se está utilizando en la actualidad para el apoyo en el desarrollo de una planeación estratégica en el Modelo de Negocios CANVAS propuesto por Os-

terwalder & Pigneur (2014), el cual es un modelo estructurado por nueve áreas en las que se refleja el proceso lógico que debe seguir una organización para el desarrollo de las mismas y conseguir ingresos, y en donde se analizan los elementos básicos de la organización: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El modelo CANVAS facilita la captura, visualización, entendimiento, comunicación y la compartición de la lógica del negocio, ofreciendo una visión holística de la nueva organización, y apoya en comprender las relaciones existentes en cada una de las áreas que intervienen en las decisiones (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010, citados en Araujo, Sánchez & Vélez, 2016).

La ventaja de las teorías antes mencionadas en el desarrollo de la planeación estratégica es que permiten a las organizaciones planear de una manera integral, tomando en cuenta las interacciones de los procesos que intervienen, lo que también permite el desarrollo de estrategias no sólo en el corto plazo, sino que prevengan situaciones a largo plazo y de esa manera disminuir la incertidumbre.



Ilustración 1: Estructura del Modelo de Negocio CANVAS

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2014.

Estudio de Caso: Empresa agroalimentaria

La organización en la cual se realizó el estudio es una microempresa familiar guanajuatense la cual forma parte de empresas Marca Guanajuato, tiene sus inicios en diciembre de 2011, nace como una idea de proyecto familiar liderado por la hija mayor apoyada por su padre.

La organización está dedicada al ramo de los alimentos en la cadena de actividades primarias (producción, venta y postventa), con la finalidad de procesar, empaquetar y comercializar productos tales como polvos para atole de garbanzo, puzcua de maíz, ceniza, champurrado y de café, así como harina integral de trigo.

Los procesos de producción son artesanales resultado de recetas familiares tradicionales, las cuales han sido transmitidas de generación en generación. Mediante una entrevista realizada a la dueña de la organización se identificó que posee misión, visión y objetivos. Los cuales fueron diseñados en el 2012, sin embargo no se han actualizado y alineado con los propósitos actuales de la organización.

A continuación se describirán algunos aspectos importantes del estudio de caso:

Perfil del propietario: la propietaria de la organización es la hija mayor de una familia guanajuatense quien estudió la licenciatura en

Administración de Empresas en una Universidad privada, apoyada de su padre fue quien emprendió el sueño de crear su propia organización. Buscó diferentes giros hasta llegar al actual, la producción de atoles mediante un proceso artesanal resultado de las recetas de la familia. La forma de ser de la propietaria, es como una combinación entre lo sistemático, pragmático y relacional (Bédard, 2003) y ante todo le gustan los resultados entre las características de liderazgo que posee se identificó que enfoca sus esfuerzos en encontrar nuevos clientes y expandir su mercado.

Responsabilidad Social: la organización se conceptualiza como una microempresa por su número de empleados, la cual pertenece al sector industrial, específicamente al ramo de agro alimentos. Inició operaciones en 2011 y aún con su poco tiempo de vida, ya pertenece a las empresas con denominación "Marca Guanajuato".

A través de una guía de entrevista de Responsabilidad Social Empresarial realizada a la propietaria de la organización, se identificó lo siguiente: 1) a la empresa la define con una responsabilidad social limitada por las capacidades económicas actuales; 2) la conceptualización anterior se ha adquirido en los diferentes proyectos en los cuales ha participado y a través de su pro-

pia investigación; 3) considera que la adopción de estrategias de responsabilidad social corporativa es importante, por tener una mayor aceptación debido a que actualmente las personas se preocupan por la calidad de vida; 4) supone que el resultado de su permanencia (positivo) en el mercado lo atañe a la aceptación de sus nuevos clientes, la continuidad de compra de sus clientes iniciales, sus flujos de ventas y de efectivo, y la permanencia misma, producto de la tarea de mercadeo resaltando las cualidades de sus productos sin falsear información acerca de los mismos en el marco legal (actualmente la organización se encuentra apegada a las leyes laborales).

5) La organización cumple con las obligaciones fiscales, sin embargo al momento en el aspecto ambiental, no genera alguna alteración directa al medio ambiente, por lo que en cierta medida puede excluir las normas estrictas relacionadas con la gestión ambiental; 6) asegura que el mayor impulsor de un comportamiento socialmente responsable son las propias empresas, ya que con cada decisión pueden crear beneficios para el medio ambiente y para la sociedad además de los propios pues tienen una mejor visualización y por ende mayor aceptación en el mercado;

7) en relación con la equidad de género asume que resulta ser importante para toda organización, pues tanto hombres como mujeres tienen la misma responsabilidad¹.

Descripción del producto: los productos de la organización son atole de garbanzo, atole de café, atole de cascara de cacao, atole de puzcua de maíz, champurrado y harina integral de trigo. En la siguiente tabla se describe de manera detallada los productos que produce y comercializa dicha organización.

	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
1	ATOLE DE GARBANZO	Harina pura de garbanzo tostado, paquete con 450 gr. rinde 4.5 litros (15 tazas)
2	ATOLE DE CAFÉ	Harina de maíz, mezclada proporcionalmente con café. paquete con 225g; gr. rinde 2.9 litros
3	ATOLE DE CÁSCARA DE CACAO	Harina pura de maíz, mezclada proporcionalmente con harina de cascara de cacao quemada. paquete con 225 gr. rinde 2.5 litros (9 tazas)
4	ATOLE PUZCUA DE MAÍZ	Harina pura de blanco. paquete con 450 gr. rinde 4.5 litros
5	CHAMPURADO	Harina pura de maíz blanco mezclada proporcionalmente con cascara de cacao tostada. paquete con 225 gr. 2 1/4 litros (9 tazas)
6	HARINA INTEGRAL DE TRIGO	Harina pura de trigo. paquete con 950 gr. bulto 50 kg.

Tabla 1: Descripción de los productos de la organización

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de la organización.

¹ Texto basado en la recopilación de información obtenida mediante entrevista realizada a la propietaria de la organización.

Procesos de producción: la producción de la organización se basa en la producción bajo pedido y su proceso productivo consta de las siguientes áreas y actividades mostradas en el siguiente mapa de procesos.

Como se observa en el mapa el proceso abarca desde la necesidad de comprar la materia prima hasta que el producto es comprado por los clientes del distribuidor. Al tratarse de diferentes productos derivados de distintas materias primas cada uno se elabora de manera diferente.



Ilustración 2: Mapa de Procesos de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de la organización.

Aspectos críticos: desde su inicio la organización ha pasado por algunos momentos críticos principalmente que en el año 2012 realizó un proyecto para el financiamiento por parte de una incubadora de la Universidad de Guanajuato para la compra de maquinaria, sin embargo, el financiamiento no fue concedido por lo que tuvo que adquirirla por otros medios.

Otro de los sucesos críticos representativos fue hace algunos años cuando la propietaria se dio cuenta de que las ganancias que estaba obteniendo en su organización apenas solventaban los gastos de la misma, por lo que tuvo que buscar más clientes y distribuidores de sus productos para aumentar las ganancias, por último, en las temporadas de calor bajan sus ventas por lo que están pensando en crear otra gama de productos que puedan ser vendidos en esta temporada.

Metodología

La realización del presente estudio se llevó a cabo por etapas, eligiendo a la organización mediante un muestreo no probabilístico conocido como cuotas, que consistió en elegir de manera incidental por parte del equipo de trabajo. El alcance de la investigación es descriptivo y los instrumentos que se utilizaron para realizar el estudio fueron:

- Etapa 1. Entrevista semiestructurada a la dueña de la organización, con el objetivo de conocer a fondo la historia de vida de la organización.

- Etapa 2. Aplicación de plantilla de planeación estratégica (Caldera, 2016), la cual es una herramienta conformada por 10 apartados que no sólo incluyen datos actuales de la organización, sino que desarrollan la visión estratégica de la misma, a partir de la intervención del investigador. El primer apartado contiene los datos generales de la organización, los siguientes dos apartados son referentes a la misión y visión actuales y en los cuales el equipo de trabajo en conjunto con la organización comienza a reestructurar según las oportunidades detectadas. Como segunda parte de la herramienta y comprendida al cuarto bloque se continuó con un diagnóstico situacional y con base en lo identificado se procedió a desarrollar el siguiente bloque de objetivos estratégicos. En los siguientes bloques se realizó una alineación de estrategias, metas e indicadores con base en el cumplimiento de los objetivos establecido en el quinto bloque.

- Etapa 3. Entrevista de Responsabilidad Social Empresarial (Arredondo, 2016), herramienta utilizada para conocer acerca de las prácticas responsables de la organización. Consta de 9 variables orientados a: identificación, conocimiento de responsabilidad social corporativa, administración, ecología, laboral, económico, control percibido, consecuencias personales y consecuencias de los clientes.

Resultados

Como ya se mencionó, la presente investigación tuvo la finalidad de hacer un diagnóstico organizacional para formular la planeación estratégica que contara con visión, misión, análisis FODA, objetivos, estrategias, indicadores y metas, lo anterior para fortalecer a la organización. A continuación, se describen los hallazgos y las propuestas.

1) Áreas funcionales

Actualmente la organización no cuenta con la delimitación de sus áreas funcionales, con base en lo anterior, a las necesidades de la organización y mediante la observación que se realizó en primera instancia se determinó realizar la siguiente delimitación de áreas funcionales.

Ilustración 3: Áreas funcionales propuestas para la organización

Fuente: Elaboración propia con base en observación directa.

El rediseño del organigrama se realizó a partir de las necesidades actuales de la organización como parte del proceso de la planeación estratégica para determinar áreas y responsabilidades.

2) Replanteamiento de Misión

Se detectó que la misión con la cual se poseía, no contenía un lenguaje explícito sobre lo que es la organización lo que vuelve difícil el delimitar su identidad (qué hace, qué busca y a quién va dirigida). En la siguiente tabla se muestra la misión original, así como su reformulación.

MISIÓN	MISIÓN CON LA NACIÓN LA ORGANIZACIÓN
	Entregar salud y calidad a distribuidores y consumidores finales, a través de nuestros productos y acciones; todo ello para crear valor al rescatar tradiciones y sabores y al operar concientemente para proteger nuestro planeta
	MISIÓN ACTUAL O DESEADA
	Somos una empresa familiar guanajuatense dedicada a la comercialización de atoles derivados del maíz, garbanzo y trigo, productos de manera artesanal con el objeto de satisfacer el paladar de nuestros consumidores mediante un sabor natural producto de nuestra recetas familiares, contribuir a la nutrición y gestionar nuestra organización dentro del marco de la ética y los valores.

Tabla 2: Rediseño de la misión de la organización

Fuente: Elaboración propia

3) Replanteamiento de Visión

De igual manera se realizó una propuesta de rediseño de visión la cual se puede apreciar en la siguiente tabla.

VISIÓN	VISIÓN CON LA NACIÓN LA ORGANIZACIÓN
	Expandir nuestro mercado a nivel regional ofreciendo siempre productos naturales y tradicionales y haciendo siempre un aporte responsable para el cuidado del medio, el aprovechamiento de talentos y recursos como empresa comprometida con nuestro país.
	VISIÓN AL FUTURO
	Ser una empresa lider en la comercialización de nuestros productos 100% naturales y de herencia familiar a nivel regional y nacional.

Tabla 3: Rediseño de la visión de la organización

Fuente: Elaboración propia.

3) Análisis estratégico (FODA)

Otro de los puntos de la planeación estratégica es llevar a cabo un análisis de las fortalezas y debilidades (fuerzas internas), oportunidades y amenazas (fuerzas externas) de la organización, por lo que de

igual manera se diseñó un análisis FODA con el objeto de establecer las capacidades y estrategias de la organización en comparación con sus competidores. En la siguiente tabla se aprecia el análisis realizado.

INTERNAS		EXTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.-Reconocimiento ante la Food and Drugs Administration (FDA).	1.-No cumple con la infraestructura adecuada para llevar a cabo los procesos de producción y comercialización	1.-Apoyo por Coordinación de Fomento al Comercio Exterior de Estado de Guanajuato.	1.-La exigencia de productos sustitutos en el mercado tales como las féculas de maíz y demás atoles
2.- Contar con el reconocimiento como Marca Guanajuato.	2.- No contar con un código de barras general que permita la identificación del producto	2.-Poca participación de organizaciones que elaboren atoles de maíz, garbanzo, trigo o similares	2.-La inestabilidad de los precios de la materia prima.
3.- El proceso de producción llevado de manera artesanal.	3.-No cuenta con los Procesos Normalizados de Operación (procesos específicamente en el área de producción).	3.- El impulso que se le da actualmente a la organizaciones agroalimentarias por parte del Gobierno del estado de Guanajuato.	3.- La desaceleración económica del país y su impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas
4.- El sabor natural producto de las recetas familiares transmitidas de generación en generación.	4.- Producción por debajo de la capacidad total productiva.	4.- Tendencial a nivel mundial en el consumo de productos naturales y/o artesanales (productos nostalgia).	4.- La cercanía de dos componentes directos para la harina de trigo en los municipios de Celaya y Salamanca.
	5.- No se encuentran delimitadas las áreas funcionales, responsables y las actividades a realizar.	5.-Colaboración con otras organizaciones para la distribución de sus productos (alianza estratégica)	

Tabla 4: Análisis estratégico FODA de la organización

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis FODA se puede observar que una de las principales fortalezas de la organización data en su reconocimiento internacional ante la Food and Drugs Administration (FDA), pertenecer a la “Marca Guanajuato” y además la oportunidad que brinda al consumidor de probar atoles hechos con recetas familiares generacionales y de un sabor natural, pues cabe mencionar que los productos de la organización no contienen conservadores. Por otro lado, algunas de las debilidades más importantes son la falta de infraestructura adecuada y no contar con los Procesos Normalizados de Operación, es decir, que no tiene

debidamente documentado el cómo se lleva a cabo la producción de cada atole, además de que no tiene delimitadas las áreas funcionales de la organización, así como sus responsables y las actividades a realizar. Entre las oportunidades a destacar se encuentra el impulso que se le da a este tipo de organizaciones por parte del Gobierno del estado de Guanajuato, así como la poca disponibilidad de competidores directos de los productos de la organización a excepción de la harina integral de trigo.

INTERNAS		EXTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.-Reconocimiento ante la Food and Drugs Administration (FDA).	1.-No cumple con la infraestructura adecuada para llevar a cabo los procesos de producción y comercialización	1.-Apoyo por Coordinación de Fomento al Comercio Exterior de Estado de Guanajuato.	1.-La exigencia de productos sustitutos en el mercado tales como las féculas de maíz y demás atoles
2.- Contar con el reconocimiento como Marca Guanajuato.	2.- No contar con un código de barras general que permita la identificación del producto	2.-Poca participación de organizaciones que elaboren atoles de maíz, garbanzo, trigo o similares	2.-La inestabilidad de los precios de la materia prima.
3.- El proceso de producción llevado de manera artesanal.	3.-No cuenta con los Procesos Normalizados de Operación (procesos específicamente en el área de producción).	3.- El impulso que se le da actualmente a la organizaciones agroalimentarias por parte del Gobierno del estado de Guanajuato.	3.- La desaceleración económica del país y su impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas
4.- El sabor natural producto de las recetas familiares transmitidas de generación en generación.	4.- Producción por debajo de la capacidad total productiva.	4.- Tendencial a nivel mundial en el consumo de productos naturales y/o artesanales (productos nostalgia).	4.- La cercanía de dos componentes directos para la harina de trigo en los municipios de Celaya y Salamanca.
	5.- No se encuentran delimitadas las áreas funcionales, responsables y las actividades a realizar.	5.-Colaboración con otras organizaciones para la distribución de sus productos (alianza estratégica)	

Tabla 5: Áreas de oportunidad identificadas

Fuente: Elaboración propia.

Se procedió a revisar los objetivos con los que contaba la organización identificando que no se encontraban acorde a su misión y visión, además de que daban enfoque a prioridades distintas por lo que se prosiguió a elaborar nuevos objetivos de acuerdo a la misión y visión de la organización propuesta así

también como sus posibles estrategias. En la tabla siguiente se muestra la alineación de los objetivos y estrategias para el logro de los mismos.

1.- Cumplir con las condiciones e infraestructura adecuada para realizar los procesos de producción.	1.- Se identifica las disposiciones legales aplicadas de la NOM-251-SSA1-2009, prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.
	2.- Se formulará una lista con las disposiciones legales a las que no se les da cumplimiento con base en la norma.
	3.- Se realizarán las correcciones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones legales enunciadas en la norma.
2.- Crear los Procesos Normalizados de operación del área de producción.	1.- Se recabará la información necesaria sobre los procesos de producción.
	2.- Se documentarán los procesos de producción de cada área.
3.- Aumentar el 30% de las ventas y producción en un periodo de seis meses.	1.- Se identificará nuevos clientes potenciales en la región.
	2.- Formalizar los contactos de los nuevos clientes identificados.
	3.- Se realizará la labor de ventas en forma periódica.
4.- Delimitar las áreas funcionales, las responsabilidades y las actividades.	1.- Se recabará la información necesaria sobre las principales áreas funcionales de la organización
	2.- Se llevará a cabo la documentación de las actividades y responsabilidades de cada área funcional de la organización, mediante una descripción de puestos

Tabla 6: Alineación Objetivos-Estrategias para la organización

Fuente: Elaboración propia.

5) Creación de indicadores

De acuerdo a lo anterior se diseñaron los indicadores establecidos en la tabla siguiente, que permiten medir y evaluar los avances de los objetivos.

INDICADORES	
ANTES	AHORA
NO APLICA	1.- Cumplir al 100% las disposiciones legales de la NOM-251-SSA1-2009.
	2.- Número de procesos () del área de producción documental.
	3.- Número de contactos () nuevos formalizados semestralmente.
	4.- Ejecutar al 100% la descripción de puestos en un periodo de dos meses.

Tabla 7: Indicadores propuestos a medir para el logro de objetivos

Fuente: Elaboración propia.

6) Diseño de metas

Al realizar una meta se están cuantificando los objetivos de la organización por tanto se procedió a la elaboración de algunas metas que se encontraran alineadas a los objetivos con el propósito de darles cumplimiento. En la tabla anterior se muestran las metas propuestas para los objetivos establecidos de la organización. Cabe mencionar que estas metas tienen una duración máxima de un año.

METAS	
ANTES	AHORA
NO APLICA	1.- Cumplir () % las disposiciones legales de la NOM-251-SSA1-2009 al mes.
	2.- Formalizar () procesos del área de producción al mes.
	3.- Establecer () contactos nuevos mensualmente.
	4.- Porcentaje de cumplimiento de la realización de la descripción de puestos

Tabla 8: Metas establecidas para el logro de objetivos

Fuente: Elaboración propia.

7) Implementación y seguimiento

Para dar cumplimiento a lo establecido en el diseño de la planeación estratégica se elaboró un programa de implementación y seguimiento delimitando responsables, periodo de tiempo y recursos necesarios, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO, EL MOLINO DE CABRERA						
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	MATA	RESPONSABLE	PERIODO	RECURSOS. N
1.- Cumplir con las condiciones o infraestructura para realizar los procesos de producción.	<p>1.- Se identificará las disposiciones legales aplicables de la NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.</p> <p>2.- Se formulará una lista con las disposiciones legales a las que no se les da cumplimiento con base en la norma.</p> <p>3.- Se realizará las correcciones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones legales enunciadas en la norma</p>	1.- Cumplir al 100% las disposiciones legales de la NOM-251-SSA1-2009.	1.- Cumplir () 100% las disposiciones legales de la NOM-251-SSA1-2009. al mes.	Responsable del área de producción y gerente general.	Del 15 de mayo al 15 de junio.	-Norma Oficial Mexicana. -Formatos de auditoría con base a la norma. -Equipo de trabajo (mínimo 2 personas). -Equipo de seguridad e higiene (como resultado de la auditoría a rerealizar)
2.- Crear los Procesos Normalizados de Operación del área de producción.	<p>1.- Se recabará la información necesaria sobre los procesos de producción.</p> <p>2.- Se documentarán los procesos de producción de cada atole.</p>	2.- Número de procesos () del área de producción documentados.	2.- Número de procesos () del área de producción al mes.	Responsable del área de producción	Del 17 de junio al 30 de junio.	-Formato para el vaciado de procesos. -Equipo de trabajo (al menos una persona). -Un equipo de cómputo.
3.- Aumentar el 30% de las ventas y producción en un periodo de seis meses.	<p>1.- Se identificarán nuevos clientes potenciales en la región.</p> <p>2.- Se formularán los contactos de los nuevos clientes identificados.</p> <p>3.- Se realizará la labor de ventas en forma periódica.</p>	3.- Número de contactos () nuevos formalizados semestralmente.	3.- Establecer () contactos nuevos mensualmente.	Responsable del área de ventas y de Producción.	Del 15 de julio 2016 al 15 de enero.	-Formatos de captura de pedidos. -Equipo de trabajo (al menos dos personas). -Dos vehículos. -Gasolina y viáticos.
4.- Delimitar las áreas funcionales, las responsabilidades y las actividades.	<p>1.- Se recabará la información necesaria sobre las principales áreas funcionales de las organización.</p> <p>2.- Se llevará a cabo la documentación de las actividades y responsabilidades de cada área funcional de la organización, mediante una descripción de puestos.</p>	4.- Ejecutar al 100% la descripción de puestos en un periodo de dos meses.	4.- Porcentaje de cumplimiento de la realización de la descripción de puestos.	Responsable de la gerencia general.	Del 17 de junio al 30 de junio.	-Formatos para descripción de puestos. -Equipo de trabajo (mínimo dos personas). -un equipo de cómputo.

Tabla 7: Indicadores propuestos a medir para el logro de objetivos

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Entre los principales hallazgos que se identificaron como parte del diagnóstico organizacional de dicha organización fue que existe inconsistencia en la estructura organizacional; aunque se tienen la idea y algunas nociones básicas de las áreas funcionales de la organización, éstas no se encontraban debidamente delimitadas puesto que operaban bajo un esquema de organigrama que fue elaborado para dar cumplimiento a un requisito para apoyo gubernamental y por ende no concordaba con las necesidades actuales básicas de la organización; fundamentado en lo anterior el equipo de trabajo decidió partir de la elaboración de un organigrama sencillo pero adecuado para la organización que además establezca las líneas de mando.

Aunado a lo anterior, el plan estratégico actual de la organización posee diversas deficiencias tales como la incorrecta redacción de su misión al expresar que se pretende “entregar salud... [..]”, el equipo considera que la salud no es un producto tangible. Además de lo anterior, existe desacoplamiento en su misión, visión y objetivos, los cuales fueron ideados en el 2012 y no han sido actualizados con base en las necesidades de la organización, por ende, dificultan entender claramente las acciones a realizar para alcanzar adecuadamente los objetivos.

Por otra parte, no se contaba con indicadores y metas que apoya-

ran la evaluación del avance de los objetivos planteados, empero se pudo identificar que se tenían estrategias emergentes para lograr que la organización siguiera desarrollándose. Por ejemplo, se detectó un proceso de internacionalización de sus productos, lo cual el equipo de trabajo consideró como una estrategia útil pero en el corto plazo, puesto que para continuar necesitan primero fortalecerse internamente.

Así, se recomienda a la organización atender las estrategias propuestas para el logro de los objetivos identificados con base en sus áreas de oportunidad, principalmente en la estandarización de Procesos Normalizados de Operación, es decir la documentación debida de sus procesos de producción para lo que el equipo de trabajo propone identificar las disposiciones legales aplicables de la NOM-251-SSA1-2009, prácticas de

higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, como punto de partida para dar cumplimiento a instalaciones debidamente adecuadas en los procesos de producción de atoles. Lo anterior dado que una de sus fortalezas es el reconocimiento de la FDA para realizar exportaciones, y tómesese en cuenta que esta institución lleva a cabo revisiones o auditorías esporádicas, en las que cabe la posibilidad de que la empresa pierda su registro y continúe como efecto do-

mino trayendo como resultado la pérdida del reconocimiento como Marca Guanajuato.

Otra área de oportunidad identificada es que no se tienen definidas las áreas funcionales de la organización y por ende la falta de actividades que se realizan en cada área, así como los responsables. Por tanto, se recomienda a la organización llevar a cabo una descripción de puestos con base en las áreas ya propuesta por el equipo de trabajo.

Cabe mencionar que no obstante las áreas de oportunidad que presenta la empresa analizada, es una empresa fuerte, puesto que ha sorteado la curva de mortandad promedio que tienen las microempresas mexicanas, además de que pese a estar involucrada en la problemática que envuelve al mundo de las empresas familiares, ha conseguido sobrevivir y crecer, sin embargo se recomienda tomar en cuenta las recomendaciones contenidas en esta investigación para que logre afianzarse y adquirir una verdadera ventaja competitiva. Finalmente deseamos enfatizar la importancia de la definición de los elementos de la planeación estratégica para las empresas familiares, ya que como lo menciona Rizo (2016), éstos ayudan al éxito y constituyen un faro y a su vez un pilar fundamental para la sustentabilidad de la empresa familiar y de sus propietarios.

Bibliografía

- Araujo, P., Sánchez, J.M. & Vélez, M.L. (2016). Balance Scorecard para emprendedores: desde el Modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV () 3747. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>
- Arredondo, M.G., (2016). Cuestionario de Responsabilidad Social. Universidad de Guanajuato. Publicación interna.
- Arredondo, M.G. & Caldera, D.d.C. (2016), “La inserción en mercados internacionales a partir de la sucesión de la administración de una PYME mexicana”, en *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* No. 2, Vol. 6, Tomo VII, Wydawnictwo, Społeczna Akademia Nauk, p. 131-143.
- Bédard, R., (2003). “Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas”, en *Ad-minister*, No. 3, junio-diciembre, Medellín: Universidad EAFIT, p. 68-88.
- Caldera, D.d.C., (2016). Plantilla de Planeación Estratégica. Universidad de Guanajuato. Publicación interna.
- Gallardo, H. J., (2012) *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*, 1ra edición, Alfaomega: México, pp-46-50, 62-63, 69-70.
- González, C., (2016). Entrevista con la propietaria de la organización en que se realizó el estudio. (C. González. Entrevistador). Universidad de Guanajuato, Guanajuato, p.1.
- Kaplan, R., y Norton D., (2007), “Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica”, *Harvard Business Review*, p. 1-11. (e).
- KPMG., (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, (2013). Recuperado el 22 de mayo de 2016 en: [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails_externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empr esas%20familiares_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails_externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empr%20empresas%20familiares_130913.pdf)
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall.
- Negrete, S., (2015). Guanajuato lanza su marca “Gto”. *El Economista*. Recuperado el 9 de abril de 2016 en: <http://eleconomista.com.mx/estados/2015/01/13/guanajuatolanza-su-marca-gto>
- Nelson, J., (2015). La “muerte de las pymes”: ¿cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué? Recuperado el 23 de mayo de 2016 de: http://www.elfinanciero.com/pymes/mortalidad-muerte-pymes-empresasdesaparicion-emprendimiento_0_699530049.html
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto
- Rizo, M. (2016). *Planeación estratégica en la empresa familiar*. Forbes. Consultado el 10 de septiembre de 2016 en: <http://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategicaen-la-empresa-familiar/#gs.Lu8YAIQ>
- Saldaña, I., (2013). Mercado de la nostalgia en EU, potencial para México. Consultado el 10 de abril de 2016 en: <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/mercado-de-lanostalgia-en-eu-potencial-para-mexico.html>
- Terrones, A., (2011). *Las Micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo*. Consultado el 22 de abril de 2016 en: http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/las_micro_pequenas_y_medianas.pdf
- Thompson, A. & Stricklan, J., (2004). *Administración Estratégica. Textos y casos*, 13a edición, McGrawHill; México, pp. 2-27.
- Vicuña, J. M. S., (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial. Pp 117-137. Recuperado el 19 de abril de 2016 en <https://books.google.com.mx/books?id=bIh5CgAAQBAJ&pg=PA158&dq=misi%C3%B3n+y+visi%C3%B3n&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwj-xLS7a3MAhUCmoMKHcf4AgQ6AEIHTAB#v=onepage&q=misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n&f=false>