

Artículo 3. Propuesta de gestión enfocada en procesos. Estudio de caso de una empresa de alimentos y bebidas

Process-focused management proposal. Case study of a food and beverage company

Guerrero Moreno, Salvador;
Hernández Calzada, Martin Aubert

Universidad Autónoma del Estado
de Hidalgo

Idea central

Es un hecho innegable que la velocidad con la que surgen los cambios actualmente en el entorno empresarial es cada vez más intempestiva, lo cual puede significar oportunidades para las empresas que saben adaptarse o incluso el cierre de aquellas cuyo comportamiento es estático y reactivo. En este contexto, se ha decidido concentrar los esfuerzos de este documento en la elaboración de un estudio de caso sobre una pequeña empresa de servicios dedicada a la preparación de alimentos y bebidas ubicada en Hidalgo, México, cuyo nombre para efectos discrecionales será Flor Nacional. Cabe mencionar que esta empresa pretende expandirse y abrir una tercera sucursal que pueda operar de manera controlada y estandarizada evitando que los problemas operativos se vean reflejados en las utilidades de las dos primeras.

El estudio se aborda inicialmente desde la perspectiva del modelo estrella, analizando la alineación que tiene la estructura y la estrategia en relación con los procesos de la empresa. De acuerdo con Galbraith, es posible identificar

puntualmente las consecuencias en cada una de las aristas de la estrella cuando una organización no se encuentra alineada adecuadamente, generando problemáticas específicas y reduciendo tanto el aprovechamiento de sus recursos como el alcance de sus resultados (Galbraith, Downey & Kates, 2002).

Durante el desarrollo de la investigación, serán usadas como apoyo las herramientas presentadas por el mismo autor, tales como encuestas y entrevistas semiestructuradas (Galbraith, Downey & Kates, 2002). En este tenor, surge la siguiente hipótesis para el estudio: la falta de procesos bien definidos y estandarizados en la empresa Flor Nacional provoca que no pueda dominar su operación y, por lo tanto, los resultados previstos con respecto a las utilidades no sean alcanzados en los tiempos establecidos. Por lo tanto, la investigación se dirige a identificar los factores operacionales antes de abrir la tercera sucursal que además de no estar alineados con la estrategia provocan que los procesos no estén normalizados y generen pérdidas a la empresa.

Posteriormente, se considerará la viabilidad de proponer una gestión enfocada en procesos y la asignación de indicadores acorde con las necesidades de la empresa, después de identificar los principales factores o disfuncionamientos de la operación que puedan convertirse en costos ocultos, con la intención de mejorar las utilidades, vinculando las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes (Pérez, 2016).

Finalmente, la generación de una propuesta de acciones busca que la empresa pueda dominar su operación interna, normalizando la ejecución de procesos y, consecuentemente, de sus productos y servicios, así como el

aprovechamiento de otros conceptos que pueden generar valor.

Problema de investigación

En México, existen un sinnúmero de barreras que impiden que las empresas se puedan consolidar después de sus dos primeros años de vida. Debido a esto y según un estudio a cargo del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Castro, 2005), la segunda problemática principal para las mipymes tiene que ver con la deficiente gestión organizacional por parte de las entidades, en donde 48% de las organizaciones bajo este contexto carecen de indicadores y normalización en sus procesos, provocando la aparición de desviaciones en sus productos o la inconsistencia en los servicios ofrecidos a los clientes, afectando directamente sus finanzas. Complementando los datos previos, específicamente en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, el porcentaje de empresas que logran pasar al tercer año es sólo de 37% aproximadamente, según el Sistema de Indicadores sobre Demografía Económica, basado en el seguimiento de negocios desde 1989 hasta 2014 (Inegi, 2015).

A lo anterior se le añade el limitado acceso que existe a la información sobre las estrategias aplicadas en casos similares de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como sus afectaciones, necesidades, carencias, problemáticas y posibles soluciones (San Martín & Durán, 2017), debido a que la mayoría de las publicaciones científicas en el país se han enfocado en empresas grandes.

En lo particular, la problemática de Flor Nacional se fundamenta en la falta de dominio de su operación, sobre todo en la parte productiva,

que es fundamental para la normalización de las actividades en sus distintas sucursales, influenciando que la elaboración de los productos y la ejecución del servicio sean inconsistentes con lo esperado. Además, se generan atascos y no se cuentan con indicadores precisos, por lo cual se afecta la capacidad de la empresa para garantizar la calidad esperada en cada producto ofrecido al mercado. Lo anterior se ve reflejado finalmente en una merma de las utilidades acorde con la planeación.

Incluso se ha observado que en el equipo de trabajo existe un desconocimiento de los procedimientos correctos u oficialmente aceptados por la empresa para la ejecución de sus actividades cotidianas, lo cual se analizará a detalle mediante las herramientas mencionadas anteriormente. Esto propicia que se tomen acciones de carácter correctivo, desfasando la estrategia inicial de la empresa con el panorama de calidad y excelencia que existe actualmente, en donde se alienta un enfoque preventivo, con mayor cuidado de los costos y los procedimientos que busque no sólo actuar en consecuencia, sino que se identifique la desviación o el problema desde su origen para poder formular una solución eficiente y sostenible en la organización (Pérez, 2016).

Cabe mencionar que la empresa ha tenido que actuar conforme a las exigencias del entorno de una forma casi totalmente intuitiva, con un perfil más reactivo que proactivo, ocasionando que, acorde con su planeación original y su estructura organizacional, la empresa no haya podido alinear las estrategias trazadas de crecimiento con los resultados esperados en sus tres años de vida.

Atendiendo la problemática, se han fijado dos objetivos específicos que parten de uno

general para el curso del trabajo, los cuales se mencionan a continuación: generar una propuesta de acción para normalizar los productos y el servicio ofrecidos, mediante la identificación de los principales factores que influyen en la falta del logro de los objetivos de la empresa con base en el modelo estrella para mejorar las utilidades de la empresa Flor Nacional.

- Diagnosticar la situación actual de los procesos operativos en la empresa Flor Nacional con relación a su estrategia y estructura respectivas, mediante la aplicación de instrumentos especializados propuestos por Galbraith (Galbraith, Downey & Kates, 2002).
- Identificar los principales factores que afectan el logro de los objetivos planeados a corto y mediano plazo, para conocer la viabilidad de proponer una gestión enfocada en procesos de acuerdo con la metodología ISO.

Justificación

Uno de los factores más críticos para la supervivencia de cualquier empresa es la toma de decisiones oportunas, precisas y acertadas. Partiendo de esta afirmación, se vuelve un requisito indispensable lograr que se pueda manejar más eficientemente la información en cada proceso para realizar las elecciones más adecuadas por parte de los colaboradores a cargo al momento de operar en un entorno tan complejo y dinámico, al tiempo que se cuenta con los indicadores necesarios para medir el desempeño y poder tomar acciones preventivas y correctivas. Según Meza (2017), a pesar de la importancia que puedan tener las herramientas de planeación en los negocios para generar un mayor desarrollo y

estabilidad en el mercado, al encontrar nuevas áreas de oportunidad y mejorar su oferta, 71% de las empresas no lo llevan a cabo ni tienen normalización en sus procesos operativos, dejando sólo 29% del total en México que cuentan con un plan estratégico.

Justificando la selección de una empresa que pertenezca al sector restaurantero, se puede decir que en México uno de cada diez comercios registrados corresponde a este giro, generando una gran oferta de empleos y colocándose como uno de los más importantes para el país (CANIRAC, 2013).

Es una obligación como estudiantes, docentes y profesionales afines a las áreas administrativas procurar el bienestar y la continuidad de las empresas mexicanas, generando beneficios en el entorno económico y social. En este sentido, se procurará que la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría permita mejorar la situación actual de la empresa Flor Nacional al incrementar sus utilidades mediante la estandarización de sus actividades, encaminando los esfuerzos de su equipo de trabajo coordinada y armónicamente al logro de los resultados esperados, considerando que “el futuro pertenece a aquellos que ven las posibilidades antes de que resulten obvias y manejen con eficacia los recursos y energías para lograr o evitar algo” (Reyes, 2012, p. 9).

Por otra parte, la importancia de documentar el análisis del contexto y las características en que las mipymes mexicanas nacen, crecen y se desarrollan, así como las propuestas de solución a las problemáticas más comunes a las que están expuestas es notablemente sobresaliente si se considera que existen en el país más de cuatro millones de entidades dentro de esta clasificación, según datos del Inegi (2015).

Además, se combina la escasa información disponible sobre la aplicación de herramientas de gestión a pequeñas empresas (Sánchez & Blanco, 2014), con el desinterés que tienen las mismas por aplicar modelos de gestión basados en el aprendizaje organizacional. Esto último causado principalmente por la falta de familiarización con estos temas o a su desvalorización, pues es algo concebido como costoso o improductivo (Montaño, 2011).

La investigación se abordará como un estudio de caso, debido a su pertinencia para examinar fenómenos contemporáneos dentro de su ámbito original y donde no se aprecian claramente los límites entre el fenómeno y el contexto (Yin, 2015), en el cuál se retomará el modelo estrella de Galbraith. En este tenor, se planea recolectar los datos directamente en las sucursales de la empresa a través de la observación no estructurada, lo que abre la pauta para fijar el enfoque de la investigación como tipo cualitativo, buscando generar un diagnóstico del actuar de la empresa en el área operativa con base en la observación y la aplicación de herramientas especializadas, para posteriormente proponer alternativas a los procesos objeto de estudio.

Para la aplicación de la entrevista, es necesario comenzar por definir al equipo líder que estará a cargo de contestar los reactivos, que en este caso será formado por la gerente regional, el gerente de operaciones, los tres encargados de sucursal, el responsable de compras, el responsable de finanzas, el panadero y dos cocineros más. El objetivo del equipo, según Galbraith, es alinear los componentes básicos del diseño organizacional con la estructura para un mayor aprovechamiento de los equipos de trabajo. Cabe mencionar que, a pesar de contar con un marco teórico previo, el contexto del estudio guiará

la investigación y las líneas teóricas irán apoyando el avance, siendo, a su vez, de tipo transversal en cuanto a la obtención de datos en el tiempo.

El mapeo de los procedimientos, en caso de ser viable y compatible con el estudio, se realizará acorde con la metodología marcada por la International Organization for Standardization (ISO, 2008), que tiene la intención de guiar paso a paso al usuario para lograr normalizar las operaciones y garantizar los resultados esperados de la empresa en relación con las demandas identificadas de los clientes.

Contribución que se hace con el estudio

Para Silva (2003), cuando un negocio busca la expansión, necesita no sólo de los recursos necesarios, sino del desarrollo de un esquema para gestionar y controlar la operación de las nuevas unidades. Por lo tanto, los esfuerzos de esta investigación buscan generar un diagnóstico con base en las herramientas del modelo estrella para solucionar necesidades reales del entorno, en la empresa Flor Nacional, vinculando los hallazgos obtenidos con la gestión enfocada en los procesos para apoyar a la empresa en la consecución de sus objetivos. Esto alineando puntualmente sus acciones con las estrategias, así como la normalización de sus productos y servicios para la mayor satisfacción de sus clientes internos y externos, con lo cual se espera alcanzar las utilidades esperadas.

Cabe mencionar que la propuesta será presentada en el formato avalado por la ISO en conjunto con la descripción de cada proceso, definiendo sus objetivos, alcances, políticas, documentos y diagramas respectivos, considerando la simbología marcada por la American National Standards Institute (ANSI), al

tiempo que se diseñan o asignan los indicadores correspondientes que permitan profesionalizar la gestión dentro del negocio y controlarlo de manera eficiente.

Referencias

- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations: A Hands-on for leaders at all levels*. Nueva York: AMACOM.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) (2015). *Sistema de gestión de la calidad: requisitos*. Ciudad de México: IMNC.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (febrero 2015). *Esperanza de vida en los negocios*. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf.
- Pérez, J. A. (2016). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: CECSA.
- San Martín, J. M., & Durán, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Puebla, México: UDLAP.
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización* (54), 54-71.
- Silva, J. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (47), 116-121. ISSN: 0120-8160.