

Investigación sobre “¿Cuáles son las principales barreras en la implementación de una cultura de calidad en la pequeña y mediana empresa costarricense?”

Ing. Christopher Reyes Guerrero, [lreyesg129@ulacit.ed.cr](mailto:lreyesg129@ulacit.ed.cr)

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. San José,  
Costa Rica. 2016

## **Objetivo general**

Desarrollar las herramientas que permitan a las pequeñas y medianas empresas (pymes), desarrollarse mediante un plan estratégico y desarrollo organizacional, bajo un enfoque de calidad total, que le brinde una ventaja competitiva y le permita implementar una cultura de calidad, para captar nuevos segmentos de mercado.

## **Objetivos específicos**

- Identificar las etapas de desarrollo de las empresas para compararlas con la situación actual de las pymes, para conocer cuáles son las principales limitaciones que se deben superar para su crecimiento.
- Identificar las causas que limitan el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas nacionales, con base en la situación actual del país.
- Definir indicadores para medir y controlar el crecimiento organizacional de las pymes.

## Resumen

Esta investigación analiza las principales barreras para la implementación de una cultura de calidad en las pymes, ya que dentro de las ventajas competitivas deben ofrecer productos y servicios de calidad; adicionalmente, se intenta brindar un panorama general sobre los criterios para la elaboración del presente documento, así como la estructura, los componentes y el lenguaje que lo conforman.

Se utilizó para el estudio una empresa pymes real, “Panadería El Sauce”, analizando la estructura de la empresa e identificando los elementos necesarios que requiere para lograr el desarrollo bajo una cultura de calidad, mediante una reestructuración del plan de acción y la creación de un plan estratégico, que se sintetiza en las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las causas que limitan el crecimiento de las empresas? ¿Cómo superar las limitaciones para superar las barreras de las pymes? ¿Cómo al utilizar esta herramienta se logra una ventaja competitiva que permita solucionar el problema?

Para responder las preguntas anteriores, se utilizó el desarrollo organizacional de las empresas, basado en la herramienta del premio Malcolm Baldrige, donde se identificaron los aspectos organizacionales y se les dio una calificación de la situación actual; estos datos obtenidos, junto con el análisis de los 10 errores comunes de las empresas familiares según la revista *SoyEntrepreneur* del 29 de agosto del 2007, determinarán cuáles son las barreras para lograr una cultura de calidad en el entorno costarricense.

### ***Palabras claves.***

***Pymes, Cultura de calidad, Barreras pymes, Empresas costarricenses, Situación actual, Calidad pymes.***

## **Abstract**

My research analyzes the main barriers to the implementation of a culture of quality in PYMEs, since within the competitive advantages must offer products and quality services, in addition, it is intended to provide an overview of the criteria for the preparation of this document as well as the structure and language components that comprise it.

To this study used a real business PYMEs name "Bakery El Sauce", analyzing the structure of the company and identifying the necessary elements requiring the company to achieve developed under a culture of quality through a restructuring of the action plan and the creation of a strategic plan, which is summarized in the next questions: what are the causes that limit business growth?, How to overcome the limitations to overcome barriers of PYMEs?, How to use this tool an advantage is achieved competitive that allow solve the problem?.

To answer the above questions, it was used organizational development of enterprises, based on the tool of the quality award Malcolm Baldrige, where organizational aspects were identified and given a rating on the current situation, we used these data in hand with the analysis of 10 common mistakes of family businesses according to the magazine "SoyEntrepreneur" of 29-08-2007, determine what the barriers are to achieve a culture of quality in the Costa Rican environment.

### ***Key words***

***Pymes, Quality Culture, barriers for pymes, Costa Rican companies, Current situation, Quality pymes.***

## **1. Introducción**

Al implementar una cultura de calidad las empresas desean captar nuevos segmentos de mercado, lo que conlleva a obtener mayores utilidades, por lo que es necesario identificar las principales barreras para la implementación de la cultura de calidad y de esa forma satisfacer todas las necesidades de los clientes.

Para lograr el objetivo de este estudio, nace la idea de desarrollar el actual proyecto, el cual pretende, mediante un planeamiento estratégico y desarrollo organizacional, el análisis de todos los aspectos y requisitos necesarios para brindar las herramientas de desarrollo que las empresas necesitan para implementar la cultura de calidad y con ello evolucionar y captar nuevos segmentos de mercado.

Este proyecto busca cumplir la meta de lograr convertir las pequeñas empresas en pymes técnicas con una cultura de calidad, con la capacidad de captar nuevos segmentos de mercado y conservar la fidelidad de sus actuales clientes.

## **2. Revisión de literatura**

### **Planeamiento estratégico<sup>1</sup>**

El planeamiento estratégico es el documento en el cual los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia por seguir por su compañía en el mediano plazo, este plan se viene aplicando desde los años 80 en todos los rincones del mundo. Es el que marca las directrices y el comportamiento básico en todo tipo de negocio.

El planeamiento estratégico es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía, además es un proceso sistémico de evaluación del negocio, definiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo; localizando recursos, para llevarlos a cabo.

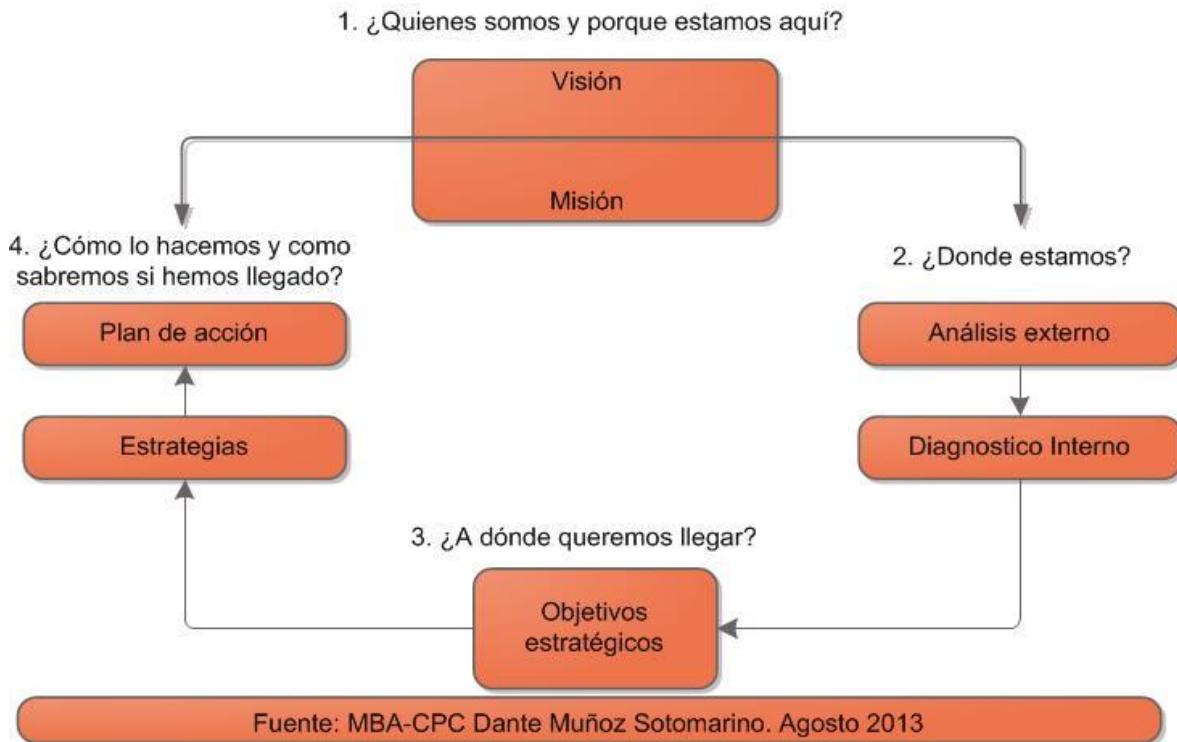
---

<sup>1</sup> MBA-CPC Dante Muñoz Sotomarin. Agosto 2013.

Para superar las barreras que existen en las pymes para la implementación de una cultura de calidad, se requiere tener una visión clara de qué se quiere lograr y dónde se encuentra la empresa actualmente.

Como se observa en la Figura N° 1, el planeamiento estratégico inicia dando respuestas a las preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegamos a donde queremos ir?

**Figura N° 1: Proceso de planeamiento estratégico**



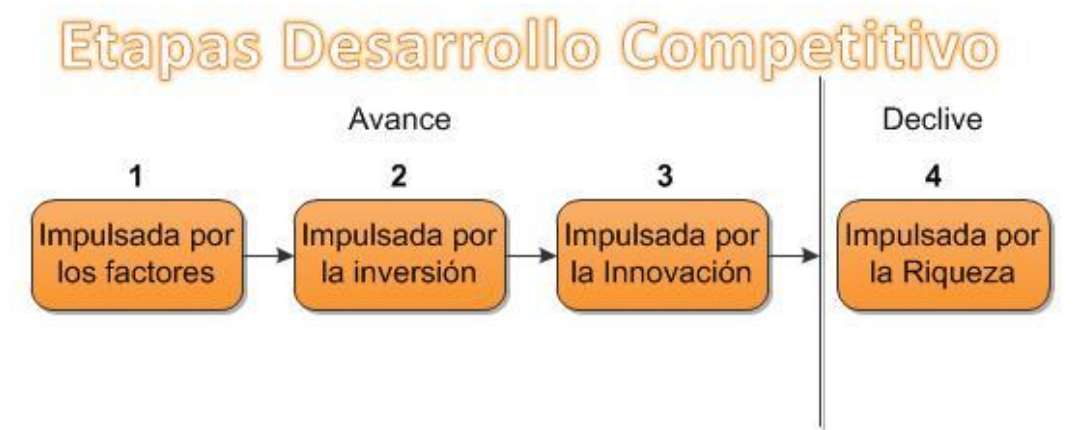
Como se puede analizar en el diagrama anterior, para realizar el proceso de planeamiento estratégico se debe determinar quiénes somos, el segundo paso es dónde está la empresa, esto nos brindará una línea base para fijar nuestra meta y para esto se requiere conocer las fuerzas internas de la empresa.

## Las cuatro etapas del desarrollo competitivo (factores de interacción)<sup>2</sup>

Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes características de ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tienen éxito internacionalmente.

Michael Porter (1990) identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo, según se muestra a continuación.

**Figura Nº 2: Etapas del desarrollo competitivo**



Poter, define cuatro fases del desarrollo competitivo:

- Las tres primeras etapas impulsadas por factores de inversión e innovación y la cuarta etapa por la relativa INACCION y con el tiempo EL DECLIVE.

Fuente: "La Ventaja Competitiva de las Naciones" - Michael Porter. Agosto 2013.

Toda la información anterior sirve para conocimiento de la partes de la búsqueda de oportunidades donde se explote al máximo las ventajas y virtudes que posee la empresa. También se busca mejorar todas aquellas actividades que generen valor al crecimiento del negocio como compañía.

Cadena de valor y estructura organizacional desde una perspectiva de competitividad: Es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de crearla y mantenerla y esto le permitirá a las pymes

<sup>2</sup> La ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter. Agosto 2013.

superar las barreras que deben afrontar en el entorno costarricense. Esta herramienta contempla los siguientes aspectos:

1. Actividades primarias.
2. Logística interna.
3. Operadores.
4. Logística externa.
5. Mercadotecnia y ventas.
6. Servicio.
7. Actividades de apoyo.
8. Abastecimiento.
9. Desarrollo de tecnología.
10. Administración de Recursos Humanos.
11. Infraestructura de la empresa.

La herramienta se utiliza para determinar las ventajas competitivas con las cuales una empresa logra crecer. Esta herramienta también define los puntos más importantes por mejorar dentro de la empresa o en el proceso de producción, así como los involucrados en ellos.

### **Desarrollo organizacional** <sup>3</sup>

Desarrollo organizacional (D.O.) es un proceso que establece la respuesta organizacional al marco estratégico, definiendo acciones concretas. Es decir, lo que se debe hacer para contar con una organización dinámica que facilite el logro de los objetivos estratégicos, desde un punto de vista de eficiencia y eficacia, abarcando cinco ámbitos esenciales: Clima y cultura organizacional, Diseño organizacional, Sistemas e instrumentos operativos, Habilidades y competencias esenciales del recurso humano y Control estratégico y operativo. En términos simples el D.O. es la respuesta organizacional para impulsar una estrategia.

---

<sup>3</sup> Caldwell, Eldon (2005). *Material de clase del curso Desarrollo Organizacional, Escuela de Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica.*



## Metodología Malcolm Baldrige<sup>4</sup>

Malcolm Baldrige es un premio a la calidad establecido en 1987 por el Congreso de Estados Unidos. Proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave, con el objetivo de alcanzar resultados o desempeño de excelencia. Los siete criterios que evalúa, los valores y conceptos centrales constituyen los bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema. Sin embargo, una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineamiento e integración, específicos a cada organización. En síntesis, significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineamiento significa usar los vínculos claves entre los requerimientos del Modelo del Premio a la Calidad Malcolm Baldrige.

Para realizar un diagnóstico organizacional, basado en el premio a la calidad Malcolm Baldrige, deben considerarse los siguientes temas clave:

- Liderazgo
- Planeamiento Estratégico
- Enfoque de cliente y mercado
- Información y análisis
- Enfoque del Recurso Humano
- Gestión de procesos
- Resultados del negocio

### Liderazgo

El concepto de liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y direccionamiento empresarial, y busca oportunidades. Incluye comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación. Asimismo, incorpora la participación de la Alta Dirección en las revisiones de

---

<sup>4</sup> Terremoto empresarial (1996) / MALEVSKI, YORAM ; ROZOTTO, ALEJANDRO

resultados y rendimientos, y su uso en la práctica para el mejoramiento de las operaciones.

Por otra parte, el liderazgo también tiene que ver con el manejo de la organización de las responsabilidades con el público y la medida en que participa en aspectos relevantes para la comunidad.

### ***Planeamiento estratégico***

Responde a la forma en que la compañía desarrolla sus estrategias críticas y los planes de acción que apoyan a dichas estrategias, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

En lo que se refiere al proceso de desarrollo de las estrategias, se evalúa si incluye a los clientes y sus expectativas, el entorno competitivo, las capacidades y necesidades en recurso humano, las capacidades en infraestructura, tecnología, investigación y desarrollo y las capacidades de asociados y proveedores. También cubre una proyección de indicadores clave de rendimiento, con una adecuada comparación con la competencia y *benchmarking*.

### ***Enfoque de clientes y mercado***

En este criterio se examina en qué medida la organización identifica y evalúa los requerimientos, expectativas y preferencias de los clientes, así como la forma en que construye o refuerza sus relaciones con estos y revisa permanentemente su grado de satisfacción.

Por una parte se considera el conocimiento de la demanda, o sea, la forma como la organización determina requerimientos de largo plazo, expectativas y preferencias de los clientes actuales o potenciales, tomando en cuenta la forma como sea usa la información para comprender y anticipar las necesidades y desarrolla oportunidades de impacto.

Por otra parte, se establece cómo la organización maneja la mejora del grado de satisfacción de sus clientes de sus servicios actuales. Esto tiene que ver con tres

grandes aspectos: el manejo de las quejas, la determinación de la satisfacción del cliente y el reforzamiento de la relación con este.

### ***Información y análisis***

En este aspecto se revisa la selección, captura, gestión y efectividad en el uso de los datos y la información que soporta a los procesos críticos y a los planes de acción.

Este criterio toma en cuenta: los principales tipos de información financiera y no financiera, la forma en que esta es entregada a los usuarios de manera que permita una efectiva gestión y evaluación de los procesos clave del negocio, la búsqueda de fuentes para el logro de datos comparativos que refuercen el conocimiento del negocio, del mercado y estimulen la innovación. Pero, sobre todo, se toma en consideración la medida en que la información sirve para revisar el rendimiento global y permite evaluar el progreso de los planes y metas para la identificación de áreas clave candidatas para mejora.

### ***Enfoque del recurso humano***

Este es un aspecto muy importante dentro de la metodología de evaluación del Malcolm Baldrige, que se basa en tres grandes áreas: los sistemas de trabajo (comunicación, cooperación, conocimiento, grado en que los procesos promueven la iniciativa y la responsabilidad, flexibilidad y el reconocimiento y compensación a los trabajadores), educación, entrenamiento y desarrollo del personal y bienestar y satisfacción de este.

### ***Gestión de procesos***

Es otro elemento de importancia en el que se examinan los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo su diseño orientado al cliente, la distribución de productos y servicios, el soporte de servicios y los procesos relacionados con los proveedores y asociados. En realidad este aspecto tiene que ver con un conocimiento y diseño de los procesos clave, tanto en su aspecto netamente procedimental como en lo que se refiere a la tecnología utilizada como soporte;

buscando la optimización de los resultados, la transferencia interna del conocimiento, los aspectos de prueba orientados a la eliminación de problemas y al cumplimiento de los tiempos de entrega. Este es el criterio más cercano a los requerimientos señalados en la norma ISO 9000.

### **Resultados del negocio**

Este es el criterio de mayor peso dentro del modelo de evaluación del premio Malcolm Baldrige. Se basa en los siguientes resultados:

- Satisfacción del cliente.
- Financieros y de posicionamiento en la mente de los clientes.
- Bienestar y desarrollo del personal.
- Proveedores y asociados.
- Rendimiento operativo específico de la organización.

### **Errores o barreras comunes en empresas familiares y pymes<sup>5</sup>**

Existen diez errores comunes que se generan en las empresas familiares y pymes, según la revista *"SoyEntrepreneur"* del 29 de agosto del 2007, esta información se utiliza para analizar cada uno de esos errores o barreras que deben afrontar los pequeños empresarios para transformarse en una empresa competitiva que le permita ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes.

Barrera 1:

Tratar de cambiarlo todo de golpe (al mismo tiempo), pasando por encima de la resistencia de miembros de la familia con más antigüedad en la empresa. Este error no lo vive la panadería El Sauce, ya que el dueño de la empresa y los miembros de la familia del propietario están conscientes de que se necesita realizar un cambio en la estructura de la empresa y cuando se quiera ejecutar un cambio positivo en la empresa se cuenta con el apoyo de todos los involucrados.

---

<sup>5</sup> Artículo de la revista *SoyEntrepreneur* del 29 de agosto del 2007

#### Barrera 2:

Retrasar la implantación de innovaciones críticas por causa de la diferencia de opiniones entre miembros de la familia. En ocasiones, cuando se pretende modificar procesos o controles que afecten la forma de administrar sus recursos o la forma de trabajar de algún miembro de la familia, existen contradicciones entre los involucrados.

#### Barrera 3:

Ausencia de liderazgo. En la panadería El Sauce se trabaja con un líder autoritario que revela a un líder que no tiene la capacidad de delegar funciones.

#### Barrera 4:

Conformarse con lo que hay, tratar de conservar los clientes que heredan, ofreciendo siempre los mismos productos. En la empresa se intenta conservar los actuales clientes y no se buscan otros segmentos del mercado, no se mide la voz del cliente porque trabajan con intermediarios (que son los que exigen la calidad, cantidad y precio), compitiendo contra un sector al cual no se pueden ajustar.

#### Barrera 5:

Perpetuar la política de “reparto de beneficios” y tener una política de inversión conservadora, con esta política no existe la posibilidad de innovación. Respecto de este error, en El Sauce no tienen problema porque de las ganancias siempre se acumula un capital para inversiones, innovación, problemas inesperados, entre otros.

#### Barrera 6:

Tratar a toda costa de conservar la “propia idiosincrasia” y defender a capa y espada la total independencia de la empresa. Los tratos con empresas mayores atraen buenas oportunidades para la empresa, El Sauce realiza los negocios con empresas intermediarias (pulperías, sodas y restaurantes) y no ha analizado la posibilidad de captar un nuevo segmento de mercado.

#### Barrera 7:

Dar prioridad a los vínculos familiares en el organigrama. Lo correcto para delegar puestos en una organización es hacer una selección de personal, pero, actualmente, en El Sauce los puestos se dan a personas con experiencia en la producción de pan en el área de producción y el resto de las funciones son responsabilidad de los miembros de la familia.

#### Barrera 8:

Confundir propiedad con gestión del negocio. Es importante definir las responsabilidades que debe tener una persona en el momento de dirigir una empresa. En El Sauce es dirigida por el propietario, quien conoce todo acerca de la producción de pan, pero desconoce de controles, finanzas, ventas y organización.

#### Barrera 9:

Perpetuar una política de comunicación basada en informalidad y el secretismo. El flujo de la comunicación es ineficiente, ya que los operarios no saben cuáles son las situaciones que se están viviendo en las ventas y ganancias, ellos solo trabajan por cumplir. Esto no favorece porque el ambiente de trabajo es importante y debe generarse una comunicación basada en confianza.

#### Barrera 10:

Elegir mal los competidores y mantener una visión estrecha del mercado. En la panadería El Sauce se tiene un conocimiento erróneo de su verdadera competencia, no están explotando sus ventajas competitivas como estrategia de negocio, y no se logra competir en igualdad de condiciones ya que los actuales competidores producen a menor costo y con una calidad inferior, pero se dirigen a un segmento de mercado intermediario en el cual compiten por comprar al menor precio para luego venderle al cliente final a un precio superior, maximizando sus ganancias.

### 3. Metodología

#### *Tipo de estudio.*

**Selección de la metodología.** El caso de estudio corresponde al tipo exploratorio. Debido a que el desarrollo de las pymes en Costa Rica es un tema subvalorado y se puede considerar poco explorado, en línea con lo anterior esta investigación pretende brindar una visión general respecto a la realidad de las pymes en Costa Rica.

**Selección del caso.** Este estudio se dirige hacia los profesionales en la carrera de Ingeniería Industrial y se desarrolló bajo los siguientes criterios: 1. Determinar el conocimiento sobre las pymes y sus barreras que adquirieron los profesionales en Ingeniería Industrial de diferentes universidades en un entorno laboral real (Banco Popular y de Desarrollo Comunal). 2. Se utilizará como objeto de estudio una pyme real “Panadería el Sauce”, lo cual permitirá ver cuál es la realidad de las pymes en Costa Rica.

**Selección de la muestra.** Se decidió enfocar el estudio en la panadería El Sauce ya que se ha desarrollado de forma empírica, lo que se evidencia en la ausencia de indicadores y metas administrativas, que a su vez, sean parte de los procesos productivos de la empresa. Asimismo, se nota la ausencia de una misión y una visión que guíen el desarrollo de la panadería, lo cual es la realidad de la mayoría de las pymes en Costa Rica, ya que no se conoce las principales limitaciones que posee la empresa y cómo superarlas para lograr desarrollarse dentro de su entorno de mercado.

**Instrumento de recolección de datos.** La recolección de la información se realizará mediante la aplicación de un cuestionario que analiza a las empresas en siete aspectos claves.

#### **4. Análisis de resultados**

Para realizar esta evaluación, se utilizó una herramienta basada en el premio a la calidad Malcolm Baldrige, según el cual las organizaciones deben evaluar su desempeño en todas sus áreas, esto permite proporcionar información importante respecto del cumplimiento de la organización, finanzas, y operaciones; gracias a estas mediciones, las organizaciones pueden cumplir sus metas y objetivos que han establecido en su plan estratégico.

Se estudian las carencias y limitantes a nivel de organización y se define cuáles son los aspectos críticos que debe mejorar para su crecimiento organizacional, que es parte de la pregunta de investigación, cómo superar las barreras en el entorno costarricense.

Esta herramienta analiza siete aspectos claves para que las organizaciones sean altamente efectivas. Estos aspectos son:

1. Liderazgo.
2. Planeamiento estratégico.
3. Enfoque de cliente y mercado.
4. Información y análisis.
5. Desarrollo y administración del recurso humano.
6. Administración de procesos.
7. Resultados y enfoque del negocio.

En cada uno de estos aspectos organizacionales, se evalúa una serie de ítems, en estos se analizó una escala que permitiera determinar la prioridad e importancia para ajustarlos o diseñarlos. Esta calificación va desde 0 hasta 100, con la siguiente nomenclatura:

0= muy malo, 25= malo, 50= regular, 75= bueno, y 100= excelente.



La idea de esta herramienta es que sea completada por el propietario del negocio, su familia y los expertos del proceso (operario y trabajadores), quienes son las personas que conocen perfectamente el negocio.

A continuación, en las tablas N° 11 a la N° 17, se presenta un ejemplo de lo que se espera con esta encuesta, la cual se realizó a una panadería llamada El Sauce, ubicada en San Pedro de Montes de Oca. Los resultados obtenidos con la evaluación de cada uno de los siete aspectos organizacionales se muestran a continuación.

### Análisis del liderazgo

Categoría según Malcom Baldrige	Componente organizacional según Malcom Baldrige	Pregunta	#	Punteo (Nivel de prioridad)					%	Promedio Categoría (%)
				0	25	50	75	100		
				Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente		
1. Liderazgo	1.1. Sistema de liderazgo y organización	1. ¿Cómo el propietario promueve efectivamente los valores que contribuye al trabajo en equipo?	1		1				25	34,09%
		2. ¿Cómo el propietario dirige, guía y coordina a su personal en el cumplimiento de sus funciones?	2				1		75	
		3. ¿Cómo el propietario entiende los valores que motivan al personal e impactan en su comportamiento en busca de mejorar el desempeño?	3			1			50	
		4. ¿Cómo mide y se programa para desarrollar el liderazgo de forma sistémicamente integral que involucre aprendizaje individual, grupal y organizacional?	4	1					0	
		5. ¿Cómo se mide y da retroalimentación sobre la situación actual de la empresa en temas de liderazgo, efectividad del equipo de trabajo y comunicación con los empleados?	5			1			50	
		6. ¿Cómo el propietario fomenta el involucramiento del personal en la toma de decisiones?	6	1					0	
		7. ¿Cómo logra un programa y marco conceptual que incluya los temas de desarrollo personal y desarrollo de la cultura organizacional?	7		1				25	
		8. ¿Se generan programas concretos de acción para mejorar la efectividad individual, grupal y organizacional?	8		1				25	
	1.2. Responsabilidad social	9. ¿Cuentan con una proyección a la comunidad y al medio ambiente?	9			1			50	
		10. ¿Cómo se controla y mide la gestión de la empresa, para ser amigable con el ambiente?	10				1		75	
		11. ¿Cómo mide la responsabilidad pública y ciudadana, y el beneficio social en las áreas cercanas al negocio?	11	1					0	

Como se puede observar en la tabla anterior, aunque la panadería es funcional y los empleados cumplen con sus funciones, esto se debe a un estilo de liderazgo autoritario en el cual el propietario es quien provee las instrucciones y supervisa de cerca las actividades (es quien dirige, guía y establece), el propietario logra que

sus operarios trabajen, pero no promueve aspectos importantes como el trabajo en grupo, ni promueve la auto-superación de los colaboradores y no involucra a los dueños del proceso en la toma de decisiones, ni les brinda un marco de referencia para que ellos tomen esa iniciativa.

La siguiente área que se examina con esta herramienta es el planeamiento estratégico, esto le brinda al analista información del desarrollo estratégico y cómo la empresa realiza la implementación de estrategias, esto se efectúa mediante la aplicación de las preguntas que se muestran a continuación.

### Análisis del planeamiento estratégico

Categoría según Malcom Baldrige	Componente organizacional según Malcom Baldrige	Pregunta	#	Punteo (Nivel de prioridad)					%	Promedio Categoría (%)
				0	25	50	75	100		
				Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente		
2. Planeamiento estratégico	2.1. Desarrollo estratégico	12. ¿Cómo se desarrolla y se utiliza adecuadamente el planeamiento estratégico para cumplir con sus objetivos?	12			1			50	27,27%
		13. ¿Cuenta la empresa con metas y objetivos claros y que le sirvan de guía para tomar decisiones dentro de su horizonte de planeación?	13	1					0	
		14. ¿Cuenta la empresa con una estrategia, misión y visión establecidas?	14	1					0	
		15. ¿Cuenta la empresa con políticas y tácticas establecidas y que sean adecuadas para su desarrollo?	15		1				25	
		16. ¿Cómo se desarrolla e implementa los planes de acción para alcanzar los objetivos?	16			1			50	
	2.2. Implementación estratégica	17. ¿Utiliza adecuadamente la planificación de acciones a corto y largo plazo, y lo involucra con la planificación operacional?	17	1					0	
		18. ¿La organización es funcional y actualizada?	18				1		75	
		19. ¿La calidad total es el enfoque (base) que toda la gestión organizacional?	19			1			50	
		20. ¿El mercado es la función que orienta a la organización y les indica el camino a seguir?	20		1				25	
		21. ¿Cómo son los principales indicadores para medir el proceso de los planes de acción?	21	1					0	
		22. ¿Cuentan con procesos adecuados o una herramienta para la toma de decisiones?	22		1			25		

De acuerdo con la evaluación anterior, el planeamiento estratégico necesita ser reforzado con una visión y misión claras que le permitan definir objetivos y metas por cumplir dentro de su horizonte de planeación y que sean una herramienta para la toma de decisiones, ya que estos dos factores deben ser la luz que ilumine el camino de la empresa y les facilite las decisiones para la planificación a corto y largo plazo, y contar con indicadores para medir los planes de acción.

La panadería debe enfocarse en la satisfacción del cliente, y esta herramienta le permite al investigador conocer cuál es el conocimiento que la empresa posee del cliente final, cuáles son sus expectativas y necesidades (lo cual brinda un enfoque de calidad). Para que el investigador obtenga esta información, se deben contestar las preguntas que se muestran en la siguiente tabla.

### *Análisis del enfoque de cliente y mercado*

Categoría según Malcom Baldrige	Componente organizacional según Malcom Baldrige	Pregunta	#	Punteo (Nivel de prioridad)					%	Promedio Categoría (%)
				0	25	50	75	100		
				Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente		
3. Enfoque de cliente y mercado	3.1. Conocimiento del cliente	23. ¿Cómo identifica sus clientes?	23		1				25	7,14%
		24. ¿Cómo miden la satisfacción y lealtad de los clientes?	24	1					0	
		25. ¿Identifican cuales son las necesidades de los clientes y como satisfacerlas?	25	1					0	
		26. ¿Utilizan el benchmarking para mejorar los procesos y productos para satisfacer a los clientes?	26	1					0	
		27. ¿Cuenta con un sistema y canales de comunicación adecuados para informarse y conocer al cliente?	27		1				25	
		28. ¿Se realiza una gestión de seguimiento, y se muestra intereses en resolver las quejas e inconformidades de los clientes?	28	1					0	
		29. ¿Cómo utilizan la información recopilada de los clientes, para que las necesidades de los clientes formen parte de los procesos productivos y sean la guía para la mejora de la empresa?	29	1					0	

Al analizar el enfoque que posee la empresa, se puede decir que no está dirigido al cliente y su satisfacción, ni a la búsqueda e identificación de nuevos mercados, no se conocen las necesidades de los clientes y no poseen un parámetro de medición para conocer su nivel de satisfacción, la panadería trabaja para satisfacer una necesidad biológica sin analizar las necesidades de los clientes finales (compite por precios y no por calidad), adicionalmente, la panadería se preocupa por lograr mantenerse a flote conservando los mismos clientes, sin identificar las necesidades de los nuevos segmentos de mercado para incorporarlos a su sistema productivo y satisfacer las necesidades de los clientes mediante sus productos.

Para esta investigación, es importante conocer el flujo de la información, ya que esto le permite a la empresa que todos sus colaboradores trabajen para lograr un fin en común. Para que se logre esta sinergia entre los colaboradores y el dueño

de la empresa, es necesario que conozcan y compartan la misión y la visión de la panadería, y esto se logra mediante la utilización de un sistema de información que sea adecuado y que le permita al dueño comunicar las metas y objetivos del negocio. El analista obtiene los datos de la situación actual del sistema de información de la empresa, mediante la aplicación de las siguientes preguntas.

### *Análisis de la información*

Categoría según Malcom Baldrige	Componente organizacional según Malcom Baldrige	Pregunta	#	Punteo (Nivel de prioridad)					%	Promedio Categoría (%)
				0	25	50	75	100		
				Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente		
4. Información y análisis	4.1. Medición, análisis y revisión del desempeño organizacional	30. ¿Cómo se controla la información que se recolectan, y como se integran y almacenan los datos de las funciones cotidianas para aumentar el desempeño organizacional?	30		1				25	27,50%
		31. ¿Cuentan con un ambiente de apertura hacia el cambio?	31				1		75	
		32. ¿Cuentan con un enfoque hacia el valor de los productos y mejorar el servicio hacia el consumidor?	32		1				25	
		33. ¿cuentan con un ambiente de autoevaluación y camaradería que mida el desempeño organizacional?	33		1				25	
		34. ¿La planificación se basa en los resultados y datos recopilados para apoyar la toma de decisiones?	34	1					0	
		35. ¿Se cuenta con un ambiente donde las decisiones gerenciales son transmitidas y compartidas por todos?	35			1			50	
		36. ¿Cómo se asegura la integridad, oportunidad, seguridad y confidencialidad de los datos información y conocimiento organizacional?	36		1				25	
		37. ¿Cómo se garantiza la disponibilidad de datos e información, incluso en caso de emergencia?	37			1			50	
		38. ¿Se cuenta con un ambiente de prevención y reducción de problemas (errores y defectos) y de resolución de conflictos?	38	1					0	
		39. ¿Se utiliza el benchmarking para obtener y utilizar información de mega-tendencias en el mercado?	39	1					0	

La información y datos financieros se recolectan con el fin de cumplir con los requisitos legales, pero esta información no se utiliza o se analiza para conocer las tendencias y comportamientos de su segmento de mercado, la administración de la información se realiza de forma empírica y su gestión es ineficiente, la planificación no se basa en los resultados y datos recopilados, se basa en producir y producir para satisfacer la demanda del intermediario, que es el que exige la calidad, cantidad y precio del producto, lo cual genera gastos importantes a la panadería ya que aceptan devoluciones de los intermediarios para no perder su fidelidad, sin analizar qué es lo que el mercado realmente necesita satisfacer.

Adicionalmente, no se habilita un canal a través del cual fluya la información entre el dueño y los colaboradores, por lo que los operarios no conocen cuáles son los objetivos y metas de la empresa, y desconocen qué es lo que el dueño espera de ellos por lo que no se genera un ambiente de autoevaluación y camaradería que le permita al dueño de la panadería medir el desempeño organizacional.

Uno de los principales recursos de toda empresa es el capital humano. La empresa debe contar con personal capacitado y motivado. Es responsabilidad del patrono brindarles a los operarios el conocimiento y las herramientas necesarias para que puedan cumplir con las funciones que le son delegadas. Mediante la aplicación de la siguiente tabla el investigador busca conocer cuál es el sistema de trabajo que se utiliza en la panadería y cuál es la relevancia que le brinda el patrono al aprendizaje y motivación del personal.

### Análisis del desarrollo y administración del recurso humano

Categoría según Malcom Baldrige	Componente organizacional según Malcom Baldrige	Pregunta	#	Punteo (Nivel de prioridad)					% Promedio Categoría (%)	
				0	25	50	75	100		
				Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente		
5. Desarrollo y administración del recurso humano	5.1. Sistemas de trabajo	40. ¿Se cuenta con un sistema de incentivos que motive a los empleados?	40	1					0	20,80%
		41. ¿Conocen los empleados y comparten la visión y misión de la organización?	41	1					0	
		42. ¿Se cuenta con procedimientos y prácticas para la evaluación del desempeño del trabajador?	42		1				25	
	5.2. Aprendizaje del empleado y motivación	43. ¿Existen programas de capacitación, entrenamiento, educación, mejora profesional personal y social de calidad?	43		1				25	
		44. ¿Se cuenta con políticas y prácticas que desarrollen en los empleados habilidades de liderazgo?	44	1					0	
		45. ¿Cómo se motivan a los empleados a desarrollar y utilizar su potencial y conocimiento en la ejecución de sus labores?	45		1				25	
		46. ¿Se cuenta con un ambiente de bienestar y seguridad para el personal?	46			1			50	
		47. ¿Se cuenta con sistemas de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos?	47	1					0	
		48. ¿Existen sistemas de comunicación de calidad entre los trabajadores?	48		1				25	
		49. ¿Se cuenta con procedimientos y prácticas para el manejo de culpas, errores y conflictos que los ayuden a afrontar situaciones de emergencia?	49	1					0	
		50. ¿Se cuenta con personal colaborador, cooperador y abierto al cambio, existen indicadores para conocer el nivel de satisfacción y bienestar de los empleados?	50			1			50	
51. ¿Se cuenta con personal responsable, convencido y motivado?	51			1			50			

La administración del recurso humano es una de las prioridades que debe poseer toda empresa que desee crecer y desarrollarse de forma integral, y al analizar el desarrollo y administración de este recurso en la panadería El Sauce se pueden observar grandes debilidades en esta área, ya que no se cuenta con sistemas de incentivos que motiven a los empleados, adicionalmente los colaboradores no tienen conocimiento de cuál es la visión y la misión de la empresa y no están conscientes de cómo pueden ayudar al desarrollo de la panadería, para que pueda crecer dentro de su entorno y captar nuevos mercados.

Con esta investigación, el analista busca identificar cuáles son los procesos que agregan valor y cuáles son los procesos de soporte y planeación, esta información le permite conocer cuáles son las áreas donde se debe enfocar para superar las barreras de las pymes en la búsqueda de soluciones que le brinden una eficiencia operativa mediante la creación de indicadores que les permitan a los miembros de la organización conocer cuáles son las tareas prioritarias. En la siguiente tabla, se muestra el análisis de la administración de procesos que se realizó en El Sauce.

### *Análisis de la administración de procesos*

Categoría según Malcom Baldrige	Componente organizacional según Malcom Baldrige	Pregunta	#	Punteo (Nivel de prioridad)					%	Promedio Categoría (%)
				0	25	50	75	100		
				Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente		
6. Administración de procesos	6.1. Procesos de creación de Valor	52. ¿Cuentan con un sistema que identifique cuáles son los procesos claves que agregan valor?	52		1				25	12,50%
		53. ¿Cómo establecen los principales requerimientos de estos procesos claves?	53	1					0	
		54. ¿Cuentan con indicadores para el control y mejoramiento de estos procesos claves?	54	1					0	
	6.2. Procesos de soporte y planeación	55. ¿Cómo establecen los principales requerimientos de estos procesos de apoyo?	55	1					0	
		56. ¿Cómo gestiona el cambio, en relación con los socios estratégicos (trabajadores, consumidores, proveedores, otras empresas y organizaciones)?	56		1				25	
		57. ¿Cómo se mide el grado de éxito en las labores de innovación con relación a los procesos claves y retos de la organización?	57		1				25	

En la tabla anterior se muestra un análisis de la administración actual de los procesos y se identifica la carencia de indicadores que establezcan cuáles son los procesos claves o de soporte y cuáles actividades agregan valor, adicionalmente



con este análisis se puede observar que se trabaja en lo urgente y no se trabaja en lo prioritario (ya que no se conocen los procesos claves).

El enfoque que debe poseer toda empresa es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente final. Para lograr lo anterior, la empresa debe realizar una medición de la voz del cliente de forma periódica, para poder desarrollar un plan de mercado que le permita satisfacer esas necesidades mediante los productos que ofrece la panadería, en este segmento del estudio el analista busca ponderar esta área y conocer cuál es la situación actual de la empresa, cuál es su enfoque hacia el consumidor y la satisfacción de sus necesidades, y cómo la empresa utiliza esta información para relacionarla con los resultados del negocio, mediante la creación de indicadores, como se muestra a continuación.

### *Análisis de resultados y enfoque del negocio*

Categoría según Malcom Baldrige	Componente organizacional según Malcom Baldrige	Pregunta	#	Punteo (Nivel de prioridad)					%	Promedio Categoría (%)
				0	25	50	75	100		
				Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente		
7. Resultados y Enfoque del negocio	7.1. Resultados del negocio	58. ¿Se cuenta con indicadores financieros?	58				1		75	25,00%
		59. ¿Se mide la satisfacción del empleado (Efectividad, aprendizaje y desarrollo)?	59		1				25	
		60. ¿Se cuenta con información financiera adecuada y que se encuentre computarizada?	60			1			50	
	7.2. Enfoque hacia el consumidor y satisfacción	61. ¿Se realizan estudios comparativos de satisfacción del consumidor?	61	1					0	
		62. ¿Se cuenta con sistemas para medir la voz del cliente y conocer el nivel de agrado del consumidor?	62	1					0	
		63. ¿Se enfocan los procesos que agregan valor y procesos de apoyo en la satisfacción del cliente?	63	1					0	
		64. ¿Se cumplen y satisfacen las necesidades del cliente?	64			1			50	
		65. ¿Se cuenta con planes y presupuestos de inversiones apropiados enfocados en captar nuevos mercados?	65		1				25	
		66. ¿Se conoce al consumidor y el segmento de mercado meta?	66	1					0	
67. Liderazgo y responsabilidad social.	67		1				25			

Al realizar este último segmento del estudio organizacional, en el cual se analizan los resultados y el enfoque del negocio, se observa otra gran falla de la estructura organizacional de la panadería, ya que no se realizan estudios comparativos para satisfacer y conocer las necesidades de los clientes (significa que la empresa produce para vender y no para satisfacer una necesidad), como no se mide la voz del cliente no se logran identificar nuevos segmentos de mercado y por eso se

desperdician los esfuerzos de la empresa en competir por precio y no por calidad contra los actuales rivales de la empresa. En la siguiente tabla se presenta el resumen de los datos obtenidos con la herramienta de Malcolm Baldrige.

**Resumen de los resultados del diagnóstico organizacional**

Categoría	Porcentaje
3. Enfoque de cliente y mercado	7,14
6. Administración de procesos	12,5
4. Información y análisis	19,44
5. Desarrollo y administración del recurso humano	22,72
7. Resultados y Enfoque del negocio	25
2. Planeamiento estratégico	27,27
1. Liderazgo	34,09

Con base en la tabla anterior, se realiza un gráfico, donde se pueden identificar los puntos críticos en los que se está fallando y cuáles son las metas que se desea alcanzar a corto plazo, para superar esas barreras ya que el éxito de la empresa, es brindarle un plan estratégico que sirva de herramienta para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, mediante un enfoque de satisfacción al cliente y calidad total, que le permita superar sus actuales barreras.





En el gráfico anterior se identifican los puntos críticos en los que se está fallando y que se deben considerar para el diseño de la organización, también se puede observar, que a nivel general la empresa posee muchos puntos débiles que se deben considerar como una oportunidad de mejora.

El análisis del enfoque de cliente y mercado es el más crítico actualmente, este obtuvo un 7,14% y se debe a que la empresa no conoce cuál es el segmento de mercado al que pertenece y su lucha por posicionarse en la mente del actual cliente (intermediarios) se basa en la reducción de los precios, inclusive en ocasiones a costa de la calidad del producto, la empresa no tiene un norte por seguir para su propio crecimiento.

La administración de procesos debe ir enfocada en incorporar las necesidades de los clientes en características de los procesos para brindarles a los clientes productos de calidad que satisfagan sus necesidades y cumplan con sus expectativas. Los procesos se ajustan para ser parte de la transformación en variables y atributos del producto final.

Para la evaluación se tomaron en cuenta aspectos como la cadena de valor, los procesos claves, el control de estos y si los métodos de trabajo son los mismos. La calificación obtenida fue de 12,5%, esto debido a que el proceso actual se enfoca en disminuir los costos para competir en el actual segmento de mercado y no en cumplir una necesidad del consumidor.

La información que se obtiene del proceso de producción actual y de las ventas de la panadería no se analiza ni se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones, la empresa no posee sistemas de información adecuados y la información que administran es una obligación para cumplir con los requerimientos legales y no una herramienta de análisis. No se posee conocimiento de qué es lo que cliente espera de los productos de la panadería, lo cual debe ser el faro de toda empresa (la empresa no se debe al cliente, se trabaja para subsistir). Debido a la información anterior esta categoría del análisis se encuentra en la posición tres, con una calificación de 19,44%.

El recurso humano se posiciona de cuarto con una calificación de 22.72%, y demuestra que se debe mejorar mucho esta área. Los colaboradores poseen un conocimiento empírico y trabajan sin entendimiento de las necesidades de la empresa, ni de las expectativas que tiene la empresa de ellos, trabajan para cumplir una jornada laboral y no para colaborar en el cumplimiento de las metas de la organización.

Al realizar el análisis del proceso de producción de la panadería, con base en las necesidades latentes y técnicas de calidad, la programación de la producción para satisfacer metas futuras, los sistemas de información y métodos de trabajo de los colaboradores, se conoce el desempeño de la empresa y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco estratégico. En el caso de la panadería El Sauce, se evaluaron aspectos como la satisfacción del cliente (conocimiento del cliente y mercado), liderazgo, responsabilidad, procesos de valor y de soporte, entre otros. La calificación obtenida fue de 25%.

El planeamiento estratégico fue el que obtuvo la segunda calificación más alta con un 27.27%, y esto no se debe al buen trabajo que se está realizando actualmente, es debido a que la empresa es funcional, produce con estándares de calidad superiores a sus actuales competidores e intenta explotar su ventaja competitiva que es un proceso artesanal (diferenciación en textura y sabor), pero debe desarrollar factores estratégicos, como la creación de una visión y una misión claras que le permita establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo de forma tal que la empresa pueda desarrollarse y captar nuevos mercados.

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para sacar lo mejor que está adentro de los demás y al mismo tiempo lograr que estas personas lo sigan con entusiasmo para lograr un fin en común (visión, misión, metas y objetivos de la empresa). Existen diferentes tipos de líder, pero la clave de esta persona es que logre que sus empleados trabajen bien, por esa razón el dueño obtuvo un 34,09% que es la calificación más alta de este estudio ya que aunque posee un liderazgo autoritario, logra dirigir, coordinar y guiar a sus colaboradores para que la panadería sea una empresa funcional y rentable.

La satisfacción del cliente debe ser la meta de toda empresa sin importar el segmento de mercado al que se pertenezca y, por este motivo, se debe trabajar con la mentalidad de cumplir con las exigencias en calidad del cliente, esto hace que se forme un ciclo constante con la calidad del producto y lograr la fidelidad del cliente.

De acuerdo con el diagnóstico organizacional que se realizó basado en la herramienta del premio de calidad Malcolm Baldrige, se determina que las principales debilidades de empresas pymes como la panadería El Sauce son las siguientes: no se mide la satisfacción del cliente, no se buscan sus necesidades, no se atienden sus quejas y con esto no se puede usar la información que estos clientes proporcionan, la cual genera un valor importante respecto de las ventajas competitivas.

## **5. Conclusiones**

1. Las causas que limitan el crecimiento organizacional están relacionadas con los aspectos que se necesitan para el desarrollo de la empresa. Según los resultados del análisis basado en el premio Malcolm Baldrige, los aspectos más críticos en El Sauce son: planeamiento estratégico, gestión de procesos y enfoque en el cliente y análisis de información, es por esta razón que no se ha logrado crecer.
2. El Malcolm Baldrige asegura la evaluación efectiva de desarrollo organizacional en sus temas respectivos mediante calificaciones semestrales que van a venir a controlar el crecimiento respectivo de cada año.
3. El diseño de un control estratégico que cuente con los indicadores del planeamiento estratégico y vele por su cumplimiento, el cual se mida con límites de estados y semáforos (*Balanced ScoreCard*) a manera de alerta, le permite a las empresas reaccionar a las alertas que surjan en los indicadores respectivos.

## 6. Bibliografía

Beckhard, Richard y Pritchard, Wendy. (1994). Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. (1ed.). California: Grupo editorial Norma.

Hanke, John; Wichern Dean. 2006. Pronósticos en los Negocios. Octava edición. México: Pearson.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2006). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

<http://www.soyentrepreneur.com/los-10-errores-mas-comunes-de-las-empresas-familiares-y-como-evitarlos.html> Por SoyEntrepreneur 2 9-07-2007

Jennings, Jason. (2003). Menos es más. (1 ed.). Bogotá: Grupo editorial Norma.

Malevski, Yoram y Rozotto, Alejandro, (1993). Terremoto empresarial. (1 ed.). OEA, GTZ.

Porter, Michael. (1998). Ventaja competitiva. (17 ed.). México: Editorial Continental. S.A. de C.V.

Sipper, Daniel; Bulfin, Robert. (1998). Planeación y Control de la Producción. Primera Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Summers, Donna C.S. (2006). Administración de la calidad. (1 ed.). Atlacomulco, México: Pearson.

Planeación y Control de la Producción. McGraw-Hill.

Investigación de Operaciones. 7ma Edición. Hamdy A. Taha.