

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES
Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA
AGRICULTURA MUNDIAL

CRISIS Y OPORTUNIDAD: UN ANÁLISIS DE LOS DESAFÍOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR Y LA AGENDA PARA SU RENOVACIÓN

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

Presenta:

MALLINALY DOMÍNGUEZ VELÁZQUEZ



APROBADA



Bajo la supervisión de: DR. ROBERTO RENDÓN MEDEL



Chapingo, Estado de México, Febrero de 2025

CRISIS Y OPORTUNIDAD: UN ANÁLISIS DE LOS DESAFÍOS DE
UNA EMPRESA FAMILIAR Y LA AGENDA PARA SU RENOVACIÓN

Tesis realizada por **MALLINALY DOMINGUEZ VELAZQUEZ**, bajo la dirección
del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito
parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



DR. ROBERTO RENDÓN MEDEL

ASESOR:



DR. JORGE ÁGUILAR ÁVILA

ASESOR:



DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	3
1.1	Antecedentes y justificación.....	3
1.2	Preguntas de investigación.....	5
1.3	Objetivos.	6
	Objetivo general.	6
	Objetivos específicos.....	6
1.4	Estructura del documento de tesis.....	6
2	MARCO CONCEPTUAL	8
2.1	Empresa familiar.....	8
2.2	Estrategia.	13
2.3	Árbol de problemas.	14
2.4	Herramientas de análisis multicriterio.	15
2.5	Planeación estratégica	16
2.6	Proyecto de inversión.	17
3	METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO.	18
3.1	Estructura metodológica.	18
3.2	Delimitación espacial y temporal.	18
3.3	Fuentes de información e instrumentos de colecta.	19
3.4	Métodos de análisis.....	21
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25

4.1	Delicias y su entorno.	25
4.1.1	La red de valor de la empresa.	25
4.1.2	Diagnóstico de la empresa y su situación antes de la estrategia.	29
4.2	Indagación apreciativa de problemas percibidos.	31
4.2.1	Actores participantes y análisis del discurso.	31
4.2.2	Problemas percibidos en el entorno.	33
4.2.3	Análisis del cuadro estratégico.	35
4.3	Identificación de acciones a realizar en Delicias.	37
4.3.1	Reestructuración Organizativa.	37
4.3.2	Mejoras en la Comunicación Interna.	37
4.3.3	Relaciones con los Clientes.	37
4.3.4	Diversificación de clientes y mercado.	38
4.3.5	Mejoras en el Producto.	38
4.3.6	Control de Inventarios.	38
4.3.7	Gestión Financiera.	38
4.3.8	Plan de Sucesión.	38
4.4	Estrategia de fortalecimiento.	40
4.4.1	Desarrollo de la estrategia comercial.	40
4.4.2	Mezcla comercial.	46
4.4.3	Gobernanza.	49
4.4.4	Propuesta de reorganización administrativa.	54
4.5	Plan de negocios para la empresa.	58
4.5.1	Aspectos técnicos y administrativos.	58

4.5.2	Aspectos financieros.	62
4.5.3	Avances en la implementación y retos.....	69
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
6	LITERATURA CITADA.....	75

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Definición de Empresa Familiar.....	8
Cuadro 2	Análisis de involucrados con la empresa Delicias.	33
Cuadro 3	Fortalezas de los principales competidores de Delicias.	33
Cuadro 4	Grupo funcional, cuadrante y hallazgos en la empresa delicias mediante indagación apreciativa de problemas.	41
Cuadro 5	Evaluación de prácticas de gobernanza en Delicias.....	51
Cuadro 6	Proyección de Ingresos Anuales	61
Cuadro 7	Presupuesto anual de Inversiones de Delicias.	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estructura del documento de tesis.	7
	Fuente. Elaboración propia.	7
Figura 2	Modelo de los tres círculos.	10
Figura 3	Estructura de la Red de Valor	12
Figura 4	Red de valor de empresas del sector agropecuario	13
Figura 5	Estructura del Árbol de Problemas.	15
Figura 6	La red de valor: actores involucrados.	29
Figura 7	Gráfica del cuadro estratégico de Delicias S.A. de C.V.	36
Figura 8	Árbol de Problemas de Delicias S.A. de C.V. 2023	39
Figura 9	Matriz de priorización	43
Figura 10	Patrones, tendencias y relaciones clave mediante metodología Gephi 45	
Figura 11	Distribución de la responsabilidad en Delicias.	50
Figura 12	Desarticulación entre variables	52
Figura 13	Las variables de articulación en Delicias.	54
Figura 14	Antiguo organigrama directivo de Delicias.	54
Figura 15	Organigrama propuesto para Delicias.	56
Figura 16	Presencia de Delicias y sus principales puntos de venta.	59
Figura 17	Proyección anual de ventas para Delicias.	61
Figura 18	Calendario de actividades para el desarrollo de las estrategias en Delicias. 66	
Figura 19	Rentabilidad en las diferentes estrategias	68

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo con mucho cariño a mi familia, muy especialmente a mi mamá
Ma. Esther Velázquez Velázquez por siempre estar conmigo, Te amo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por nunca soltar mi mano.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), por el financiamiento otorgado para cursar la maestría.

A la Universidad Autónoma Chapingo, por contribuir a mi formación académica.

Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), por brindarme la oportunidad de realizar estos estudios de posgrado y dotarme de herramientas invaluable para mi desarrollo profesional y personal.

A mi comité asesor, que me ayudó en todo momento. Al Dr. Roberto Rendón Medel, por su dirección y sus invaluable enseñanzas y consejos, que fueron esenciales para alcanzar los objetivos de este proyecto. Al Dr. Jorge Aguilar Ávila, por su accesibilidad y disposición en cada etapa del proceso. Al Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés por su acertada guía y valiosas retroalimentaciones.

Al M.C. Fausto Raúl Inzunza Mascareño, por su guía, sus consejos y, sobre todo, por hacerme creer que sí podía lograrlo. Mil gracias.

A los Doctores Enrique Martínez, Manrrubio Muñoz y Reyes Altamirano, por sus enseñanzas y sus valiosas contribuciones a mi desarrollo académico.

A la Sra. Lupita, Don Manuel, Luis y Cesar por brindarme la oportunidad de colaborar en su empresa y por las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo.

Al personal administrativo del CIESTAAM, siempre atento al bienestar del alumnado.

A mis compañeros de maestría, quienes en algún momento me brindaron su ayuda y amistad.

A veces, las lecciones más valiosas llegan envueltas en desafíos inesperados. Hoy, quiero expresar mi gratitud infinita, porque sin esos momentos, no habría descubierto mi resiliencia, mi capacidad de reinventarme y mi fortaleza para avanzar.



DATOS BIOGRÁFICOS

Nombre: Mallinaly Domínguez Velázquez

Fecha de Nacimiento: 12 de Febrero de 1983

Lugar de Nacimiento: Ciudad de México

Profesión: Licenciado en Administración

Formación Académica.

Licenciatura en Administración en la Universidad Autónoma del Estado de México UAEM, generación (2000-2005).

Desarrollo Profesional:

Con 16 años de experiencia en el sector financiero, me especializo en educación financiera, asesoría estratégica en inversiones y productos financieros, así como en la implementación de programas efectivos para la prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Mi trayectoria se ha enfocado en transformar conocimientos complejos en herramientas prácticas, generando impacto positivo tanto en individuos como en empresas. Durante más de ocho años, ocupé el puesto de gerente en diversos segmentos del Grupo Financiero HSBC, donde gestioné una cartera de más de 2,500 clientes y lideré equipos enfocados en optimizar la rentabilidad y fidelización. Actualmente, me desempeño como asesor en una empresa de salsas caseras, donde diseño estrategias de sostenibilidad empresarial y desarrollo organizacional. Mi enfoque en la mejora de procesos y la optimización de recursos ha contribuido a la recuperación de la empresa, garantizando eficiencia y cumplimiento de objetivos.

RESUMEN GENERAL

Crisis y oportunidad: un análisis de los desafíos de una empresa familiar y la agenda para su renovación¹

El presente estudio analiza la crisis financiera que cuestiona la continuidad de una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de salsas caseras. Desde su fundación en 1989, la empresa ha experimentado diversos momentos, desde un notable crecimiento inicial, diversos problemas de gestión, una dependencia de un único cliente y situaciones desfavorables derivadas de la crisis sanitaria de 2020. Este estudio se basa en la necesidad de comprender y resolver los desafíos específicos de una empresa con más de 30 años de trayectoria, cuyas problemáticas son comunes en el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) familiares en México. El objetivo fue identificar las causas de la crisis financiera de la empresa y proponer una estrategia para su recuperación y permanencia. Para ello, se aplicó una metodología mixta que combinó entrevistas con actores clave, un análisis multicriterio y la construcción de un árbol de problemas para determinar la causa fundamental. Entre los principales hallazgos, se identificó que la dependencia a un solo cliente redujo la capacidad de la empresa para hacer frente a contingencias; la ausencia de una estrategia comercial diversificada y la falta de una estructura de gobernanza adecuada fueron las principales causas de la crisis. A partir del análisis de la red de valor y la implementación de herramientas para la toma de decisiones, se diseñó una estrategia enfocada en la diversificación de la cartera de clientes, la reorganización interna y el desarrollo de un plan de sucesión. En el futuro, se recomienda fortalecer en la empresa un modelo de gobernanza, implementar un control más riguroso de inventarios y ventas, y adoptar una gestión profesionalizada con el apoyo de un asesor externo, con el fin de evitar conflictos internos y asegurar la estabilidad a largo plazo, lo que permitirá garantizar su estabilidad, continuidad y preservar su legado familiar.

Palabras clave: Crisis financiera, Diversificación de clientes, Estrategia, Análisis multicriterio, Asesor externo.

¹Tesis de Maestría en Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo

Autor: Mallinaly Domínguez Velázquez

Director: Dr. Roberto Rendón Medel

GENERAL ABSTRACT

Crisis and opportunity: an analysis of the challenges of a family business and the agenda for its renewal²

The present study analyzes the financial crisis that questions the continuity of a family business devoted to the production and commercialization of homemade sauces. Since its founding in 1989, the company has experienced remarkable initial growth, faced management issues, an excessive dependence on a single client, and unfavorable situations arising from the 2020 health crisis. This study is based on the need to understand and sort out the specific challenges of a company with over 30 years of experience, whose issues are common in the sector of family-owned small and medium-sized enterprises (SME) in Mexico. The objective was to identify the causes of the company's financial crisis and propose a strategy for its recovery and sustainability. To this end, a mixed methodology was applied which combined interviews with key stakeholders, a multicriteria analysis, and the construction of a problem tree to determine the root cause. Among the main findings, it was identified that dependence on a single client reduced the company's ability to cope with contingencies; the absence of a diversified commercial strategy and the lack of an adequate governance structure were the main causes of the crisis. Based on the analysis of the value network and the implementation of decision-making tools, a strategy was designed focusing on the diversification of the customer portfolio, internal reorganization, and the development of a succession plan. In the future, it is recommended to strengthen a governance model within the company, implement stricter control of inventories and sales, and adopt professional management with the support of an external advisor, to avoid internal conflicts and ensure long-term stability, which will guarantee its stability, continuity, and preserve its family legacy.

Keywords: Financial crisis, Client diversification, Strategy, Multicriteria analysis, Coach.

² Master thesis in Agribusiness Strategy, Universidad Autónoma Chapingo

Author: Mallinaly Domínguez Velázquez.

Thesis Director: Roberto Rendón Medel

1 INTRODUCCIÓN.

1.1 Antecedentes y justificación.

El presente análisis se realizó a una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de salsas caseras que enfrenta una crisis financiera que amenaza su permanencia a quien en adelante llamaremos Delicias, para proteger su identidad y confidencialidad de sus datos. Esta empresa fue fundada en 1989 por el matrimonio Ponce, quienes comenzaron produciendo chiles en conserva desde su hogar en el Estado de México. La idea surgió a raíz de la observación del esposo sobre el desperdicio de los chiles manzano y jalapeño en su natal Michoacán, donde la producción de estos chiles presentaba la oportunidad para adquirirlos a bajo precio. Frente a esta oportunidad, decidieron aprovechar la producción local elaborando chiles en conserva a precios accesibles. Su éxito inicial se basó en la creciente demanda dentro de su colonia y otras zonas cercanas, lo que les permitió formalizar el negocio y expandir su distribución.

Entre 1989 y 1999, Delicias creció rápidamente, distribuyendo sus productos en diversas colonias, municipios del Estado de México y la Ciudad de México. En 1999, la empresa se constituyó legalmente, lo que marcó un momento importante en su desarrollo. A lo largo de los años, la empresa diversificó su portafolio, incorporando nuevas salsas caseras de diferentes sabores y dejando la producción de chiles en conserva. Esta diversificación de productos les permitió consolidar su presencia en el mercado y firmar un contrato de distribución con una cadena comercial, lo que resultó en un crecimiento notable en sus ventas e ingresos, ya que abastecían a esta tienda a nivel nacional.

Sin embargo, a pesar de los éxitos alcanzados, la empresa comenzó a experimentar problemas internos debido a la falta de control en la gestión y conflictos con personal clave. En 2016, estos problemas se agudizaron, lo que llevó a la pérdida de rutas de distribución y de personal clave. A esto se sumó la crisis sanitaria de la COVID-19 en 2020, que agravó la situación financiera de la

empresa. La excesiva dependencia de un solo cliente importante y la falta de diversificación en su cartera comercial aumentaron la vulnerabilidad de la empresa, lo que resultó en una reducción drástica de empleados y operaciones.

Para 2022, Delicias perdió su relación con la cadena comercial que había sido clave en su crecimiento, lo que precipitó su recesión económica. La empresa redujo su enfoque a la producción de pocos sabores de salsas, A pesar de los esfuerzos por mantener operaciones mínimas, la crisis financiera continuó afectando gravemente la sostenibilidad de la empresa.

En 2023 y 2024, se implementaron nuevas estrategias para guiar a la empresa hacia un proceso de recuperación, enfocándose en mejorar su gestión interna y diversificar su cartera de clientes. Este esfuerzo busca no solo mantener el legado del negocio, sino también reestablecer relaciones clave y asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

La realización de este estudio es crucial para comprender a fondo las causas de la crisis que atraviesa Delicias y proponer soluciones que permitan su recuperación y sostenibilidad a largo plazo. Desde su fundación, la empresa ha demostrado capacidad de adaptación y crecimiento en momentos clave, como lo demuestran sus primeras décadas de expansión y diversificación de productos.

Desde una perspectiva empresarial, este estudio es esencial para identificar los factores críticos que han llevado a la empresa a su situación actual, tales como la falta de una estrategia comercial diversificada, la dependencia excesiva de un cliente y los conflictos internos. La elaboración de una agenda estratégica, que priorice las acciones necesarias para reestructurar la empresa, es clave para asegurar su recuperación. A través del análisis detallado de su red de valor, se busca generar soluciones que no solo aborden la crisis de liquidez, sino que también fortalezcan la capacidad de la empresa para competir en un mercado cada vez más exigente.

Esta investigación ofrece un caso de estudio sobre las dinámicas de gestión en empresas familiares, un campo de creciente interés debido a su peso e

importancia en la economía y su impacto social. Se aporta conocimiento sobre cómo una empresa familiar, que ha pasado por fases de expansión y crisis, puede adaptarse a cambios internos y externos mediante una adecuada estrategia organizacional y comercial.

Desde un enfoque práctico, la importancia de este trabajo radica en la posibilidad de proporcionar un marco de acción para otras pequeñas y medianas empresas (PyME) que se encuentran en situaciones similares. Las soluciones propuestas en este estudio pueden servir de modelo para abordar crisis financieras mediante la diversificación de productos, el fortalecimiento de la gobernanza interna y la mejora en la gestión de las relaciones comerciales. Al documentar las estrategias implementadas para la recuperación de Delicias, se podrán ofrecer recomendaciones que sean replicables en otros contextos.

Finalmente, la implementación de prácticas de gobernanza y un plan de sucesión adecuado será esencial para garantizar la continuidad de Delicias a medida que los socios fundadores contemplan su retiro. Establecer una estructura de gobernanza que facilite la toma de decisiones y resuelva los conflictos internos será clave para evitar las tensiones familiares que pueden comprometer la viabilidad de la empresa. A largo plazo, este proceso de profesionalización en la gestión permitirá a la empresa no solo superar la crisis actual, sino también prepararse para futuras generaciones, asegurando su sostenibilidad y éxito en el mercado a largo plazo.

1.2 Preguntas de investigación.

El propósito de esta investigación fue responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuál es la problemática principal que llevó a la empresa a su crisis financiera actual?
- 2) ¿Qué acciones estratégicas deben implementarse para superar la falta de liquidez de la empresa y mejorar su situación financiera?
- 3) ¿Cuál es la factibilidad, la rentabilidad y el riesgo de la estrategia planteada?

1.3 Objetivos.

Objetivo general.

Desarrollar una estrategia integral para Delicias que permita la identificación y el abordaje de las causas de su crisis financiera actual, mediante el análisis de sus diferentes áreas y su red de valor, priorizando acciones estratégicas que garanticen la recuperación financiera y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Objetivos específicos.

1. Identificar la problemática de la empresa y su red de valor mediante la evaluación de las diferentes áreas e integrantes de la empresa, utilizando herramientas de análisis mixtas que identifiquen las causas que ha generado la crisis actual.
2. Elaborar una agenda estratégica que priorice acciones y decisiones fundamentadas, con el objetivo de guiar las actividades de la empresa hacia la superación de su crisis actual.
3. Evaluar la factibilidad y rentabilidad de la estrategia comercial propuesta mediante la proyección de ingresos y egresos, analizando su contribución a la mejora de la liquidez de la empresa.

1.4 Estructura del documento de tesis.

El presente documento está estructurado en cinco capítulos, los cuales han sido organizados para abordar desde la fundamentación teórica hasta el análisis de los resultados y las propuestas estratégicas para el fortalecimiento de la empresa Delicias. El capítulo uno realiza una Introducción general, donde se expone el contexto general de la investigación y los principales desafíos que enfrenta. Se presenta el planteamiento del problema, así como los objetivos que guían el desarrollo del estudio.

El capítulo dos proporciona el marco conceptual que sustenta la investigación, se revisan los conceptos clave relacionados con las empresas familiares, la

gobernanza corporativa, la gestión organizacional y las estrategias comerciales. En el capítulo tres se describe la metodología empleada para realizar el estudio, se presentan las técnicas de recolección de datos, se explican las herramientas de análisis utilizadas y se justifica la selección de estos métodos en función de los objetivos del estudio y se describe el proceso de validación de los datos.

El capítulo cuatro corresponde a los resultados y discusión donde se presentan los principales hallazgos del estudio obtenidos a partir del análisis de la información recopilada. Se discuten los resultados en relación con los problemas percibidos en Delicias, destacando la identificación de las áreas críticas de la empresa. Además, se propone una serie de acciones estratégicas con base en los resultados obtenidos para mejorar la situación de la empresa.

Y finalmente el capítulo cinco muestra las conclusiones y recomendaciones del estudio, presentando las soluciones propuestas para la reorganización y fortalecimiento de Delicias. Esta estructura se puede observar en la Figura 1.

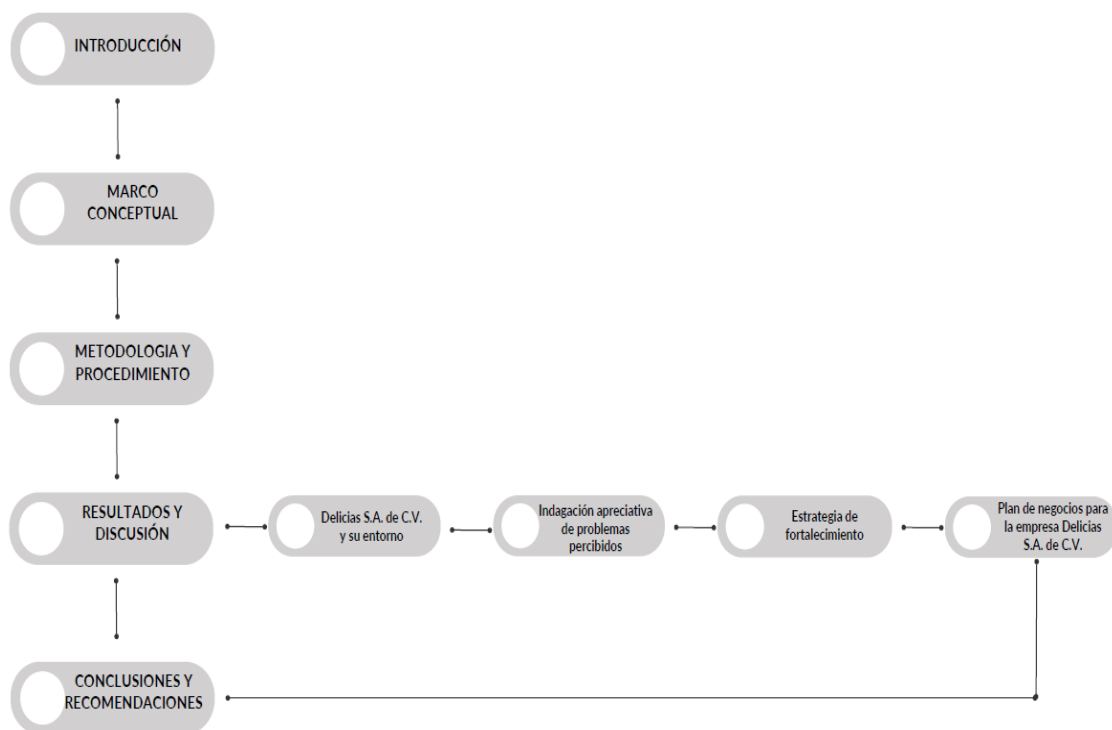


Figura 1 Estructura del documento de tesis.

Fuente. Elaboración propia.

2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de este trabajo establece las bases teóricas para el análisis y la comprensión de la crisis financiera y organizativa que enfrenta Delicias. Se abordarán los conceptos claves relacionados con la gestión empresarial familiar y el análisis multicriterio para elaborar la estrategia comercial, como elemento fundamental para entender las dinámicas internas y externas que influyen en la situación actual de la empresa.

2.1 Empresa familiar.

Las empresas familiares tienen un papel crucial en la economía mexicana. Los datos recientes indican que representan el 90 % de las unidades de negocio del país. Estas empresas son responsables de al menos el 85% del total del Producto interno bruto (PIB). (Voz de las Empresas, 2022).

Uno de los principales retos a los que se enfrentan la empresas familiares es el relevo generacional y que estos tengan un rol claro dentro de la organización; a medida que la empresa crece, sus necesidades cambian y requieren adaptarse a esos cambios para replantear sus labores (Deloitte, 2023).

Diversos autores han intentado definir el concepto de empresa familiar y su importancia; sin embargo, no existe una definición única o definitiva, ya que diferentes parámetros son considerados para caracterizarla. Por esta razón, es recomendable revisar el concepto desde múltiples perspectivas, tomando en cuenta los enfoques de varios autores a lo largo de la historia como se detalla en el Cuadro 1.

Cuadro 1 Definición de Empresa Familiar.

Autor	Concepto
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Becker y Tillman (1978)	Es aquella donde más de un individuo, de una misma familia, tiene a la empresa como un medio de vida.

Davis y Tagiuri (1982)	Es una organización donde la política y dirección están sujetas a la influencia de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.
Rosenblatt, et al (1985)	Cualquier negocio en donde la mayoría accionaría o control recae sobre una sola familia, donde dos o más miembros están o han estado involucrados con el negocio.
Bork (1986)	Una empresa familiar es aquella fundada por uno de sus miembros con el fin de ser trasmitida a sus descendientes, para tener control sobre la propiedad y control de la compañía.
Dyer (1986)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Una empresa familiar es una organización donde los miembros de una misma familia ejercen control legal sobre la propiedad, con la intención de que esta continúe en manos de las siguientes generaciones.
Barry (1989)	Una empresa familiar es aquella que está controlada por un único grupo familia.
Ward (1988)	La empresa familiar es la que será transferida a la siguiente generación para que sea dirija y controle sus procesos de gestión.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa donde una sola familia posee la mayoría del capital (+51%) y tiene control total en la gestión, formando parte de la dirección y procesos de toma de decisiones.
Welsch (1993)	Aquella en la que la propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión.
Handler (1994)	Organización donde las principales decisiones operativas y planes de sucesión están vinculados con los intereses de una familia que forman parte de la dirección.
Carsrud, Pérez y Sachs. (1996)	Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Davis y Stern (1996)	La Empresa Familiar es la que sus propietarios y directores miembros representan una o máximo dos familias.
Gersick, et al (1997)	La empresa familiar es aquella organización donde la propiedad de los miembros y/o la dirección se hallan en manos de un grupo humano, donde existe vínculos familiares.
Chua, Chrisman y Sharma (1999)	Un negocio gestionado con la intención continuar su misión en manos de una coalición dominante controlada por miembros de una misma familia o número de familias sostenible a través de sus generaciones.
Grabinsky y Steider (2000), cit Vélez et al, 2008)	La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia.
Le-Van (2000, cit Rueda, 2011)	En una empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.

Belausteguigoitia (2003)	Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, que se caracteriza por implementar su cultura y valores en ella.
Cuesta & Asociados (2005)	Aquella empresa unipersonal, mercantil, fundación o asociación corporativa de cualquier tipo, donde la propiedad y gestión están en manos de una familia.
Graves y Thomas (2006)	Aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión y toma de decisiones.

Fuente:(Rueda Galvis & Rueda Galvis, 2019)

Uno de los elementos para entender la dinámica de la empresa familiar es el propuesto por Davis y Tagiuri (1982). Estos autores sostienen que este tipo de organizaciones se basa en tres pilares esenciales: familia, propiedad y empresa. La integración de estos elementos determinará el éxito o fracaso de esta. Estos pilares explican los diversos comportamientos de la empresa familiar, lo que la convierte en una entidad única, como se muestra en la Figura 2

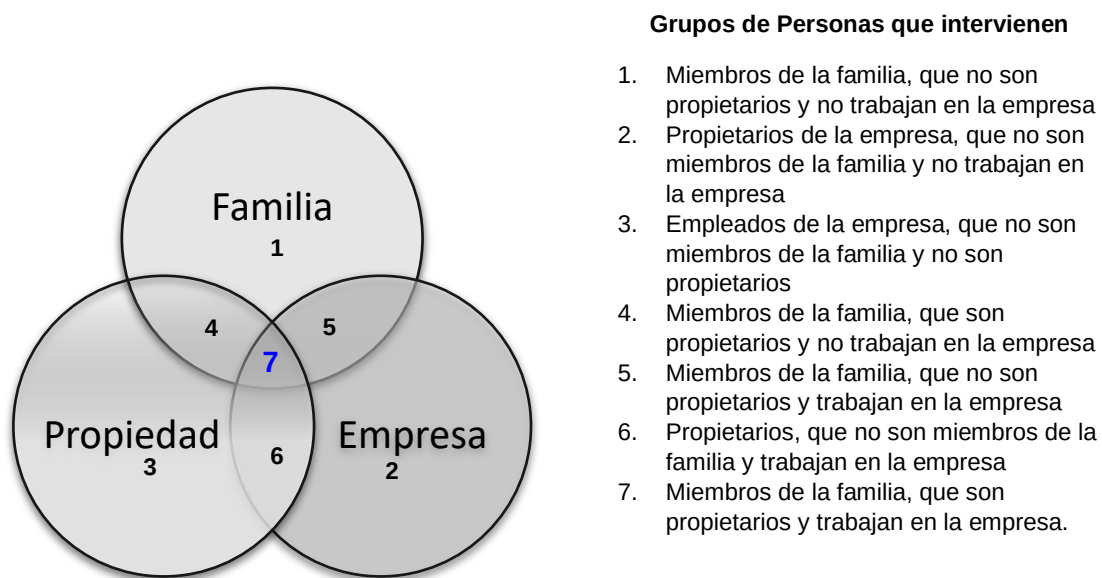


Figura 2 Modelo de los tres círculos.

Fuente (Davis & Tagiuri, 1982)

Gobernanza y sucesión en la empresa.

El estudio de las estructuras de gobierno en las empresas ha sido un tema de interés desde que las corporaciones surgieron como el principal mecanismo para

organizar actividades con fines lucrativos. Estas estructuras determinan quién toma decisiones estratégicas y cómo se asignan los recursos, lo que impacta tanto a la eficiencia empresarial como a la sociedad en general. Recientemente, se ha reconocido que la mayoría de las economías modernas son capitalistas, y la evolución de los sistemas de gobernanza empresarial ha comenzado a estudiarse de manera más sistemática, especialmente en el caso de México, que ha sido poco explorado hasta ahora (Rocha González, 2011).

El gobierno corporativo en las Pyme busca equilibrar la maximización de la riqueza de los accionistas y el cumplimiento de obligaciones hacia otras partes, como empleados, clientes y proveedores. A pesar de ser clave en la estructura organizacional, la combinación de propiedad y administración en las Pyme presenta ventajas como la eficiencia y desventajas como la resistencia a directores externos, lo que podría limitar la innovación y la sostenibilidad. Existe una necesidad para mejorar la gobernanza en las Pyme, particularmente en la inclusión de directores externos y estrategias de cambio (Mejía-Franco et al., 2021).

Por otro lado el proceso de sucesión en las empresas familiares es uno de los mayores desafíos para garantizar la continuidad de la organización. La figura del fundador concentra gran poder, tanto en el ámbito empresarial como familiar, donde se transfiere tanto el liderazgo como la propiedad de la empresa a la siguiente generación, lo que complica la transición a la siguiente generación. No es solo un traspaso de bienes, sino un cambio de dirección que involucra planificación anticipada para asegurar su efectividad, por lo que llevarlo a cabo con tiempo suficiente es clave para su éxito (Jaimes et al., 2021).

Si el fundador no delega su autoridad de manera adecuada, puede generar conflictos internos, especialmente si su retiro es abrupto. La correcta sucesión implica ceder el control y preparar a la siguiente generación para asumir responsabilidades, asegurando así la estabilidad y éxito de la empresa a largo plazo. El conflicto de intereses entre la familia, la empresa y la propiedad puede complicar este proceso, ya que cada parte busca beneficiarse de manera

diferente. La falta de preparación y planificación es un factor clave que afecta el éxito de muchas empresas en esta etapa crítica. Por lo que la importancia de este proceso no solo radica en la supervivencia del negocio, sino también en el bienestar de la familia (Jaimes et al., 2021)

Red de Valor.

La red de valor es un diagrama que ayuda a diagnosticar la situación de la empresa en función a 5 componentes: clientes, proveedores, competidores, complementadores y productores, como se muestra en la Figura 3.

En el modelo propuesto por (Brandenburger & Nalebuff, 2005) la finalidad de los componentes es evaluar cada una de estas partes y como aportan al negocio.

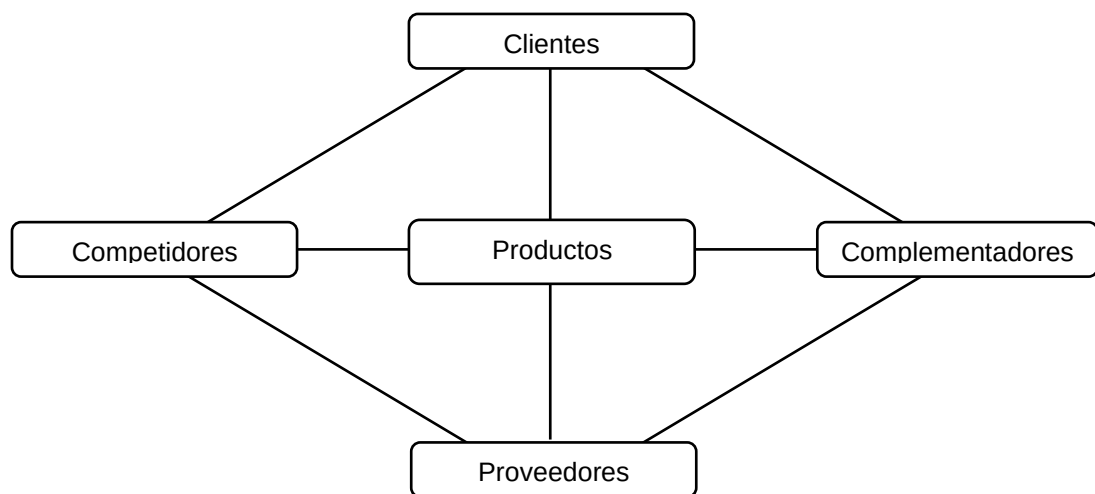


Figura 3 Estructura de la Red de Valor

Fuente: (Brandenburger & Nalebuff, 2005)

Los autores Muñoz y Santoyo definen a la red de valor como:

Una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad común, caracterizada por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de valor o riqueza, tanto para sus miembros como su territorio” (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortés, 2014)

En la red de valor se ubica la correlación entre los actores y la dirección en la que fluye el recurso económico, como en la Figura 4.

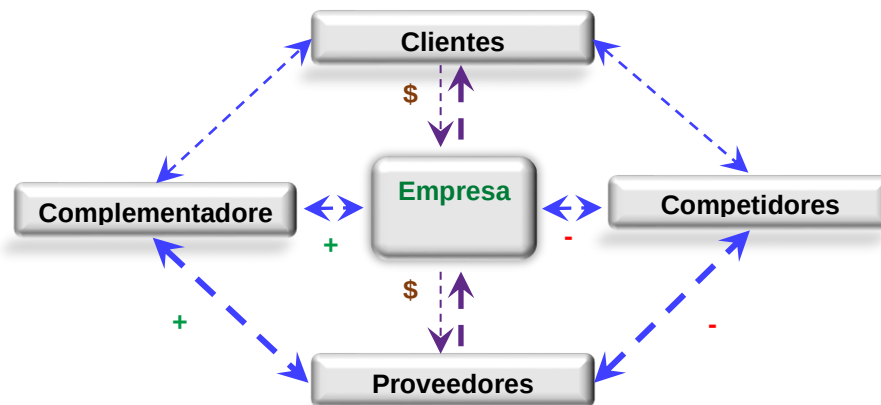


Figura 4 Red de valor de empresas del sector agropecuario

Fuente: (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortés, 2014)

2.2 Estrategia.

De manera general puede entenderse como la definición o propósito de la empresa y sus objetivos principales a largo plazo, para posteriormente tomar medidas de acción y asignar los recursos necesarios para alcanzar estas metas (Koontz et al., 2012).

Desde la visión de Grant (1991) la estrategia desde el enfoque basado en los recursos puede definirse como “la adecuación que hace una organización entre sus recursos y competencias internas... y las oportunidades y riesgos creados por su entorno externo”. Mientras que Porter (1996) considera que el concepto visto desde la competitividad se relaciona con la elección de un conjunto de actividades en una empresa que proveen de una mezcla de valor única, y tiene como esencia la diferencia en la realización de estas actividades o el tipo de estas con relación a cómo las realizan los rivales de la empresa.(Grant, 1991),(Porter, 1996)

2.3 Árbol de problemas.

El árbol de problemas es una herramienta dentro de la metodología del marco lógico, que permite descomponer y analizar una situación problemática de forma estructurada. Su propósito es identificar el problema central, las causas que lo generan y las consecuencias que provocan. A través de esta representación gráfica, se puede visualizar claramente cómo se interrelacionan los distintos elementos que contribuyen a la situación problemática (Aldunate & Córdoba, 2011)

Al construir el árbol de problemas, se parte del problema principal, el cual se coloca en el centro del diagrama. Desde allí, se despliegan hacia abajo las causas que originan este problema, mientras que hacia arriba se muestran los efectos que este genera. Este análisis permite entender no solo la complejidad del problema, sino también facilitar la identificación de los factores claves que deben abordarse para solucionarlo.

La utilidad del árbol de problemas radica en que ayuda a evitar soluciones superficiales o incompletas, ya que al comprender tanto las causas como los efectos, es posible diseñar una estrategia integral. Además, esta herramienta fomenta el consenso entre los diferentes actores involucrados, ya que todos pueden tener una visión compartida del problema y trabajar juntos en la solución que aborde las causas raíz, garantizando así un mayor impacto en los resultados del proyecto, esta metodología se puede observar en la Figura 5.

Árbol de Problemas

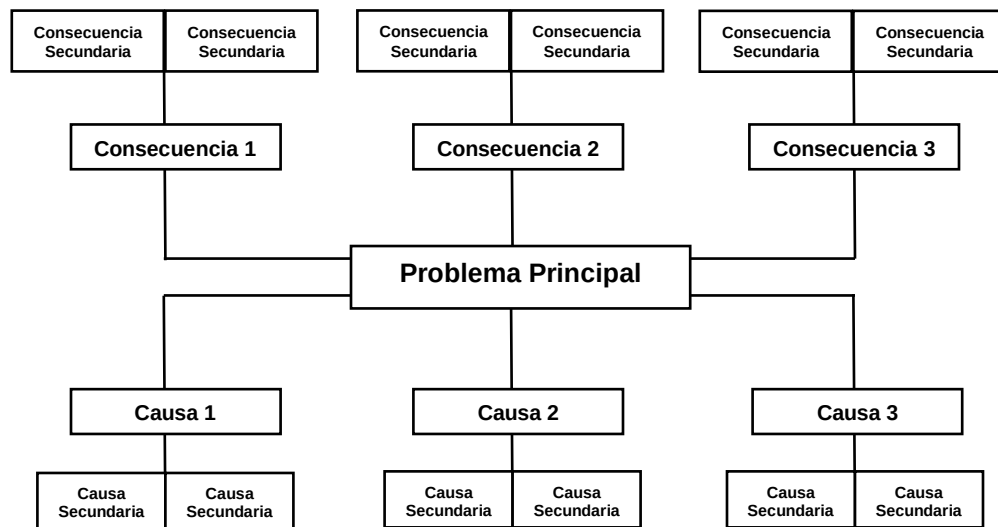


Figura 5 Estructura del Árbol de Problemas.

Fuente: Elaboración Propia.

2.4 Herramientas de análisis multicriterio.

El Smart Picker es una plataforma diseñada para apoyar la mejora de sus habilidades de toma de decisiones. La aplicación fue creada por un equipo de graduados del Departamento de Ingeniería de la Universidad Libre de Bruselas, quienes están comprometidos con asegurar una transferencia de conocimientos efectiva para fomentar una colaboración sólida. La plataforma ofrece una variedad de módulos formativos que permiten a las empresas fortalecer sus capacidades internas en áreas como la toma de decisiones, la investigación operativa y la estadística (Smart Picker, 2024)

Smart Picker ayuda en la toma de decisiones individuales y grupales lo que la hace una herramienta útil para el análisis de datos de una situación determinada y que en este trabajo se le dio la función de comprobar las prioridades para la determinación de un problema raíz.

El uso de esta herramienta se basó en la necesidad de tener una comprensión clara del problema (identificarlo correctamente) y tomar decisiones acertadas para proponer e implementar una estrategia de corrección. Fue clave para

respaldar la decisión final, ¿De qué manera? Al otorgar un valor adecuado a cada criterio del problema y establecer parámetros de preferencia específicos, Smart Picker identifica la mejor opción con base en las valoraciones de opciones y criterios. Después, al considerar la importancia que otras partes involucradas da los distintos criterios, facilita la toma de decisiones en grupo ya que permite llegar a una decisión por consenso colectivo. Al final, la decisión queda justificada cuando Smart Picker revela qué criterios tuvieron mayor peso en la selección final (Smart Picker, 2024).

Gephi.

El Gephi es una herramienta diseñada para analistas de datos y científicos que buscan explorar y entender gráficos de datos. De manera similar a Photoshop permite editar imágenes. Gephi permite a los usuarios interactuar con representaciones gráficas, manipulando estructuras, formas y colores para descubrir patrones ocultos. Su propósito es facilitar a los analistas la formulación de hipótesis, la identificación intuitiva de patrones y la detección de singularidades o problemas estructurales durante la recolección de datos. Este software complementa las estadísticas tradicionales, ya que el pensamiento visual, potenciado por interfaces interactivas, contribuye al razonamiento analítico. Esta herramienta se enfoca en el análisis exploratorio de datos, un enfoque emergente en la investigación de la analítica visual (Gephi org, 2022)

Esta herramienta fue principalmente utilizada para confirmar la fuerza con la que se relacionaban los conceptos que a lo largo de la investigación aparecieron y para tener una idea clara y visual de esa correlación, así como la fuerza que había entre ellos de una forma visual.

2.5 Planeación estratégica

La formulación de una estrategia en la empresa debe considerar dos aspectos clave; tanto los recursos como las capacidades de la empresa, puesto que ambas influyen en su rentabilidad. De igual manera es importante entender cómo se relacionan estos aspectos con la ventaja competitiva y su rentabilidad para

generar planes que aprovechen al máximo las particularidades de la unidad económica. (Grant, 1991)

La planeación estratégica, de acuerdo con Chiavenato (2017) se concibe como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato, 2017) Este proceso se realiza con el fin de construir o mantener una ventaja competitiva; el entorno es considerado como dinámico, donde las organizaciones están inmiscuidas y su actuar no puede ser planificado sin considerarlo de manera holística (Espinoza, 2006)

Los componentes de la planeación estratégica son tres: 1. horizonte de tiempo, que incluye la proyección a largo plazo con sus consecuencias y efectos que perduran por varios años; 2. alcance, donde se engloba a toda la organización, sus recursos y objetivos, así como la importancia de lograr los objetivos de esta; y 3. contenido, este puede ser de tipo genérico, sintético y comprensivo (Chiavenato, 2017)

El modelo de planeación estratégica expone el funcionamiento del proceso, así como los elementos decisivos de este y sus interrelaciones entre ellos (Koontz et al., 2012)

2.6 Proyecto de inversión.

Un proyecto desde el enfoque de la planeación estratégica se entiende como el instrumento o herramienta que permite vincular lo que la empresa quiere alcanzar y cómo hacer para llegar allí. Coadyuva a delimitar las estrategias que llevan las metas a resultados. Su ejecución implica la realización de una inversión, entendida como el uso de los recursos, postergando el consumo inmediato de un bien o servicio, con la expectativa de obtener un consumo mayor de otros bienes o servicios derivados de esa inversión (Espinoza, 2006)

3 METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO.

3.1 Estructura metodológica.

Esta sección presenta la metodología y los procedimientos aplicados en el análisis de la empresa Delicias, describiendo detalladamente el enfoque empleado para obtener los resultados de este estudio. A través de observaciones y entrevistas con actores clave, se recopilieron opiniones que permitieron identificar los problemas percibidos en la organización. Posteriormente, se utilizarán herramientas de diagnóstico que facilitarán la organización de la información y la definición de las principales áreas de mejora.

Una vez identificadas las principales problemáticas, se procedió a clasificarlas y priorizarlas, evaluando el impacto y la viabilidad de las posibles soluciones. Finalmente, se emplearon herramientas para analizar las interrelaciones entre los problemas identificados, lo que permitió una comprensión profunda y estructurada de los desafíos que enfrenta la empresa. Este enfoque metodológico proporcionó la precisión de los resultados y sirvió de base para la formulación de la estrategia propuesta.

3.2 Delimitación espacial y temporal.

El estudio se desarrolló a lo largo de los años 2023 y 2024. En mayo y junio de 2023, se llevaron a cabo entrevistas con los socios fundadores de la empresa. Posteriormente, en los meses de julio y agosto de 2023, se entrevistó a los trabajadores.

Finalmente, en septiembre y octubre de 2023, se realizaron encuestas y entrevistas tanto a los clientes de mayor valor como a aquellos que habían dejado de hacer negocios con la empresa, con el objetivo de identificar de manera integral las problemáticas existentes. En 2024, se elaboró el plan de negocios con el propósito de implementar la estrategia de desarrollo.

3.3 Fuentes de información e instrumentos de colecta.

Para este análisis, se emplearon técnicas cualitativas que permitieron capturar la complejidad y diversidad de los datos, facilitando su sistematización, comparación y clasificación (Santoyo et al., 2002). A continuación, se detallan las fuentes de información y los instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos, adaptados a las necesidades de la investigación sobre la empresa Delicias.

Revisión de información disponible.

Para comprender el estado financiero y la operatividad de la empresa, se recopiló y analizó información documental histórica y actual. Entre los documentos revisados se incluyen:

Reportes de ventas. Se contrastaron los datos históricos y actuales para identificar tendencias y evaluar el desempeño comercial.

Reportes financieros. Se analizaron los estados financieros para obtener una visión clara de la situación económica y compararla con años anteriores.

Acuerdos internos y externos. Se revisaron minutas de decisiones clave, acuerdos entre los socios, así como contratos con clientes importantes, lo cual permitió evaluar la estructura de toma de decisiones.

Este análisis documental permitió una evaluación preliminar de las áreas prioritarias de la empresa, las decisiones que se han tomado y los actores clave en la toma de decisiones. Además, proporcionó una base para identificar las posibilidades reales de acceder a un crédito para mejorar la liquidez, que era uno de los principales problemas identificados.

Entrevistas semiestructuradas.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores clave de la empresa, incluyendo a los socios, empleados de diversas áreas y clientes estratégicos. Estas entrevistas tenían como objetivo:

1. Conocer las percepciones internas y externas sobre la empresa.
2. Identificar los puntos críticos y áreas de mejora desde la perspectiva de los involucrados.
3. Recoger sugerencias sobre cómo mejorar las relaciones y optimizar procesos.

Mediante entrevistas se recopilaban una variedad de opiniones que enriquecieron la comprensión de las problemáticas de la empresa. La diversidad de perspectivas fue fundamental para identificar tanto las fortalezas como las debilidades internas de la organización.

Observación participante.

Una técnica clave fue la observación participante, que consistió en una interacción cercana con los miembros de la empresa. Este método permitió obtener información de primera mano sobre las dinámicas internas, malentendidos y conflictos entre los socios. Al convivir con los actores principales, se pudo identificar situaciones problemáticas que no eran evidentes en las entrevistas, como las tensiones en la toma de decisiones y las dificultades en la asignación de responsabilidades.

La flexibilidad de esta técnica favoreció una integración más profunda con los miembros de la organización, facilitando la observación de comportamientos recurrentes y patrones que los participantes no siempre lograban verbalizar. Así, se revelaron conflictos latentes que afectaban la productividad y la cohesión entre los socios.

Análisis beneficio-costos.

El análisis beneficio-costos se utiliza para evaluar la viabilidad de la estrategia comercial sugerida. Esta herramienta permitió demostrar la importancia de diversificar la cartera de clientes y adoptar nuevos segmentos que podrían fortalecer la estabilidad financiera de la empresa. A través de este análisis, se identificaron las ventajas económicas de los cambios propuestos, justificando así la necesidad de implementar nuevas prácticas comerciales.

Organización y codificación de datos cualitativos.

Los datos recopilados se organizaron en patrones y categorías que facilitaron su interpretación. La codificación de la información se realizó de manera rigurosa y se validó en todo momento con los socios de la empresa, para garantizar que las interpretaciones fueran consensuadas. Este proceso ayudó a evitar discrepancias y asegurar que los datos fueran comprendidos de manera uniforme por todos los actores involucrados. Además, cuando la información se transformó en valores numéricos, los pesos asignados fueron discutidos y aprobados por los socios, lo que permitió un análisis transparente y confiable.

Validación y comparación de resultados.

Finalmente, se aplicó un análisis comparativo para contrastar los datos recolectados. Esta fase fue crucial para detectar patrones y divergencias, lo que permitió una comprensión más profunda de los problemas subyacentes. La validación de los resultados con los socios y empleados de la empresa ayudó a ajustar las conclusiones y asegurar que las soluciones propuestas fueran realistas y adecuadas a las necesidades de la organización.

Las técnicas cualitativas y cuantitativas empleadas en este estudio permitieron una evaluación integral de Delicias, facilitando la identificación precisa de sus problemas y la formulación de estrategias viables para mejorar su desempeño.

3.4 Métodos de análisis.

Se utilizaron diversas herramientas de análisis siguiendo un proceso de cuatro etapas.

Etapas 1 Análisis de la red de valor de la empresa

Con este análisis se obtuvo una visión integral de su vinculación con el entorno y así identificar las áreas de oportunidad para una gestión adecuada de la misma. Este enfoque proporcionó una base sólida para formular e identificar el problema central y proponer una estrategia orientada a la mejora continua.

Etapas 2 identificación del problema.

Se llevó a cabo la indagación apreciativa de problemas percibidos, con los actores clave de la empresa, lo que resultó en la identificación de 19 problemas principales que afectaban distintas áreas.

En primer lugar, se realizaron entrevistas y encuestas a los actores clave. Este proceso comenzó con los socios, involucrando a los cuatro miembros de la familia fundadora. Posteriormente, se entrevistó a los empleados para conocer su percepción sobre el ambiente laboral y la empresa en general. Finalmente, se entrevistó a clientes de alto valor, incluidos aquellos que habían dejado de hacer negocios con la empresa, para identificar deficiencias en el servicio y en los productos.

La información recopilada permitió elaborar un compendio de los 19 problemas más relevantes, los cuales fueron sistematizados y analizados para obtener un entendimiento claro del problema principal que afectaba a la organización.

Inicialmente se había establecido que el problema central radicaba en la falta de liquidez, lo que indicaba que, si la empresa lograba acceder a recursos financieros, podría comenzar a solucionar su situación general.

Etapas 3 Herramientas de análisis.

Matriz de Priorización.

Los datos obtenidos de la indagación apreciativa fueron procesados mediante la Matriz de Priorización, la cual ayudó a clasificar y priorizar los 19 principales problemas identificados, otorgando un orden lógico a las actividades en función a su factibilidad e importancia de ser corregidas y subrayando aquellas que requerían atención inmediata.

Smart Picker.

El Smart Picker es un software especializado en la toma de decisiones, diseñado para priorizar opciones y seleccionar las mejores alternativas con base en criterios preestablecidos. Este programa compara opciones de manera individual y en conjunto, proporcionando una evaluación precisa de las mejores soluciones posibles.

En el contexto del análisis, una vez que se organizó la información en la matriz de priorización, se utilizó Smart Picker para filtrar y validar los datos. Al emplear este software, se logró confirmar que los resultados coincidían con los obtenidos previamente en la matriz de priorización, lo que refuerza la precisión del diagnóstico y la solución del problema a abordar.

Gephi.

Gephi es un software que facilita la identificación de patrones y tendencias dentro de una base de datos. Su función principal es visualizar las relaciones entre datos, mostrando cómo están conectados y ayudando a detectar interacciones clave.

En este proyecto, Gephi se utilizó para examinar los resultados obtenidos en la matriz de priorización y en Smart Picker. A través de este software, se analizaron las relaciones entre los 19 problemas inicialmente identificados, lo que permitió confirmar la interconexión entre ellos y determinar con mayor precisión el problema principal que la empresa debía abordar. Esto resultó crucial para trazar un plan efectivo que ayudara a la organización a superar la crisis en la que se encontraba.

Etapas 4 Construcción del árbol de problemas.

A partir de la información obtenida en los diferentes análisis, se procedió a la construcción del árbol de problemas, desglosando cada etapa de manera detallada y precisa. Este análisis reveló que el problema principal no era la falta de recursos financieros, sino la ausencia de una estrategia comercial eficiente.

Se demostró que los problemas de liquidez eran, en realidad, una consecuencia del problema raíz; es decir, un síntoma de la ineficacia en la estrategia comercial. Con esta comprensión, quedó claro que la solución debía enfocarse en fortalecer dicha estrategia para abordar la causa subyacente y, consecuentemente, resolver los problemas financieros.

El método implementado se fundamentó en el uso de diversas herramientas de análisis que permitieron identificar con precisión el problema a abordar.

El proceso comenzó con el análisis de involucrados, donde se desarrolló una red de valor para identificar actores clave y obtener conocimiento valioso sobre las áreas de oportunidad de la empresa.

Posteriormente, se realizó una indagación apreciativa de problemas percibidos mediante entrevistas y encuestas a actores clave, con la finalidad de recopilar datos esenciales para descubrir las áreas de oportunidad de Delicias, con la información recuperada se llevó a cabo la formulación del plan de negocios

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Para abordar los desafíos organizacionales y financieros de Delicias, se llevó a cabo un análisis utilizando diversas herramientas de diagnóstico. En este apartado, se presenta un esquema de la situación actual de la empresa, destacando los principales problemas percibidos por clientes internos y externos, así como competidores.

Este análisis incluyó la identificación de problemas clave, como la carencia de fondos recursos financieros, deficiencias en la comunicación interna, la necesidad de innovación y la mejora en la imagen del producto. A través de metodologías como la indagación apreciativa y herramientas de visualización de datos, se elaboraron estrategias y acciones prioritarias para superar estos retos.

4.1 Delicias y su entorno.

4.1.1 La red de valor de la empresa.

Delicias es una empresa que se dedica a la elaboración de salsas caseras y está ubicada en el Estado de México; sus ventas se concentran principalmente en municipios de este estado, aunque también cuenta con algunos clientes en la Ciudad de México debido a su proximidad geográfica. La cartera de clientes de Delicias se compone mayoritariamente de consumidores del Estado de México, con una notable concentración en zonas de nivel sociodemográfico medio-bajo.

Los consumidores finales de Delicias incluyen amas de casa, empleados de tiempo completo, personas dedicadas a la construcción y trabajadores de puestos ambulantes, estos consumidores comparten la necesidad de comprar alimentos ya preparados debido a la falta de tiempo para cocinar en casa, valorando la practicidad y rapidez de uso de los productos.

Delicias vende sus productos principalmente a rosticerías, tienditas de la esquina, panaderías y tortillerías; estos establecimientos ofrecen alimentos principales y complementos que son prácticos y rápidos de consumir, alineándose con los productos que ofrece Delicias.

En cuanto a la competencia, en la región operan tres marcas principales de salsas: Salsas Tamaba, Salsas Pioneros y Salsas del Hogar. Estas empresas distribuyen sus productos en los mismos canales de venta que Delicias. Sin embargo, se diferencian por ofrecer una gama adicional de complementos alimenticios como: guisados, frijoles refritos, sopas frías y nopales encurtidos.

Esta oferta adicional ha fortalecido su nicho de mercado, ya que los encargados de los negocios entrevistados mencionan que los clientes prefieren comprar a distribuidores que ofrecen complementos; esto representa una clara área de oportunidad para Delicias, que actualmente no se encuentra en el negocio de complementos.

Un desafío significativo que Delicias ha enfrentado es la implementación de la Norma Oficial Mexicana 051 (NOM 051), que establece los requisitos de etiquetado para productos preenvasados destinados al consumidor final. Esta norma exige que el etiquetado incluya información comercial y sanitaria clara y veraz, incluyendo si el producto es de fabricación nacional o extranjera y un sistema de etiquetado frontal, que advierta sobre el contenido de nutrimentos críticos e ingredientes que representan riesgos para la salud en caso de consumo excesivo (Gobierno de Mexico, 2021).

Cumplir con esta reglamentación es crucial para evitar sanciones administrativas, que pueden incluir multas, clausuras, suspensiones, revocaciones, cancelaciones, prohibiciones de comercialización, inmovilización, aseguramiento, retiro del mercado y/o emisión de alertas. A partir del 1° de diciembre de 2020, las autoridades encargadas de la supervisión del cumplimiento de la NOM-051 pueden imponer estas sanciones a los sujetos obligados que no cumplan con la norma.

En el entorno macroeconómico, México ha enfrentado desafíos significativos en los últimos años, incluyendo una desaceleración económica, una inflación creciente y los efectos post-pandemia, que han afectado a las empresas de todos los sectores.

En el entorno microeconómico, factores específicos de la industria alimentaria como la competencia regional y las tendencias de consumo son cruciales, la industria de salsas es altamente competitiva, con numerosas marcas locales y nacionales buscando la preferencia de los consumidores, lo que requiere una constante innovación y adaptación.

El análisis del entorno de Delicias reveló tanto oportunidades como desafíos; identificar y abordar estas áreas es esencial para optimizar la cadena de suministro, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de las normativas. Lo anterior es necesario para que Delicias tenga un crecimiento sostenible y competitivo en el mercado de salsas en México.

La red de valor proporcionó un marco esencial para analizar la posición y el papel de Delicias dentro de su entorno competitivo, especialmente en el contexto postpandemia y en medio de una crisis financiera y organizativa. Este análisis fue fundamental para identificar a los actores clave de la empresa y entender cómo se insertaba en el mercado, ayudando a identificar a sus principales proveedores, clientes, competidores y complementadores. Comprender la red de valor fue crucial para optimizar la cadena de suministro y maximizar la eficiencia operativa.

Para lograrlo, se identificaron detalladamente a los actores clave con los que interactuaba Delicias, esto proporcionó una visión clara de su posición real en el mercado y apoyó el desarrollo de estrategias para:

- Optimizar la cadena de suministro.
- Maximizar la eficiencia operativa.
- Desarrollar colaboraciones estratégicas con proveedores y complementadores.

La importancia de desarrollar la red radicó en la identificación de oportunidades a corto, mediano y largo plazo, lo que fue vital para afianzar la permanencia de la empresa en el mercado.

Derivado de la crisis de la empresa, los proveedores dejaron de abastecerla por la reducción en su volumen de compra, por lo cual se buscaron nuevos proveedores. La empresa recurrió a proveedores minoristas, los cuales cambiaban constantemente en la búsqueda de precios más accesibles. Actualmente, la central de abastos, vendedores minoristas y el mercado municipal se convirtieron en los principales proveedores, aunque los proveedores suelen cambiar en función de los precios que ofertan.

Se hizo un esfuerzo significativo por mantener y recuperar la cartera de clientes que se tenía previo a la crisis. Sin embargo, la empresa perdió algunos clientes debido a la falta de personal repartidor y de recursos financieros para satisfacer las demandas de clientes clave, como el cliente cadena comercial. Esta disminución en la cartera de clientes fue un desafío considerable.

En cuanto a los competidores, Delicias era la empresa mejor posicionada en la región. En los últimos años, empresas menores tuvieron un desarrollo importante, aprovechando los cambios del mercado, tal fue el caso de Salsas Tamaba y Salsas Pioneros, que ganaron terreno durante la crisis de Delicias. Además, surgió una nueva empresa con una infraestructura significativa para competir no solo en la misma región, sino a nivel nacional: Salsas del Hogar, una subsidiaria del grupo Bimbo, que abastece un canal importante como lo son las tienditas de la esquina.

Por otro lado actualmente la empresa no cuenta con ninguno complementador que aporte valor a sus productos, lo cual representa una oportunidad para afianzar el resurgimiento y la permanencia de Delicias en el mercado. Si bien estos actores están presentes en la zona de influencia de la empresa, siguen sin estar vinculados.

Este análisis de la red de valor y el entorno competitivo de la empresa subrayó la necesidad de crear una estrategia integral que abordara la optimización de la cadena de suministro, la recuperación de clientes y la colaboración estratégica con proveedores y complementadores. Solo a través de un enfoque integral y bien estructurado, se podría asegurar la sostenibilidad, el crecimiento y la

continuidad futura de la empresa. La Figura 6 muestra la situación de Delicias al momento del análisis.

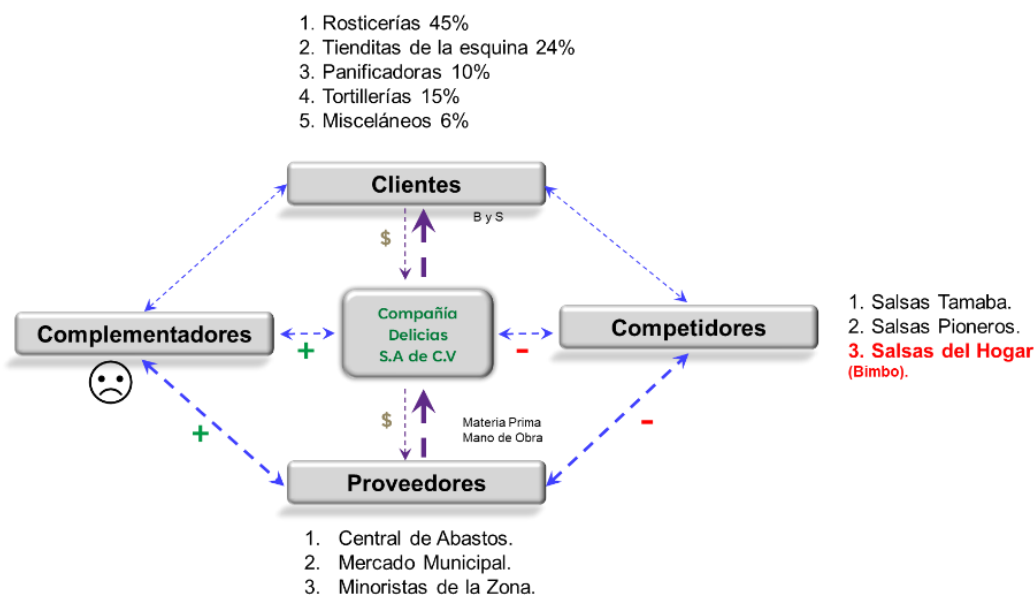


Figura 6 La red de valor: actores involucrados.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Diagnóstico de la empresa y su situación antes de la estrategia.

Delicias es una empresa familiar con más de 30 años de antigüedad administrada por sus cuatro socios fundadores: los padres y sus dos hijos. Cada socio se responsabilizó de la gestión de una línea de negocio específica, lo que permitió una especialización en diversas áreas; sin embargo, también generó desafíos en la comunicación y la coordinación entre ellos.

El ambiente laboral familiar no era el más adecuado, debido a diferencias constantes en temas de gestión, logística y procesos compartidos. Las personalidades de los hijos crearon tensiones en la empresa; las diferencias en su estilo de gestión se hicieron notar, mientras uno de los socios prefería la gestión remota, el otro prefería la gestión presencial, complicando su coordinación y comunicación.

Con el tiempo, la relación laboral entre los hermanos se debilitó, aunque fuera del entorno laboral mantenían una relación familiar armoniosa. La madre, quien había dirigido el negocio desde sus inicios, actuaba como mediadora, lo que debilitó la comunicación directa entre los hijos.

La falta de una clara división entre lo profesional y lo familiar, impidió establecer límites en el comportamiento y responsabilidades, resultando en una comunicación deficiente y trabajo en equipo insuficiente; además, el sesgo familiar a veces daba preferencia a alguno de los hijos, incomodando al otro.

Para abordar el conflicto y diagnosticar la situación, se llevaron a cabo una serie de entrevistas individuales con los socios, estas entrevistas revelaron que los involucrados estaban interesados en resolver los problemas y con actitud abierta para recibir asesoría externa, facilitando el diagnóstico preciso de la situación.

En una segunda ronda de entrevistas, se enfatizó en conocer las inconformidades de cada socio y sus percepciones sobre lo que debía modificarse. Las entrevistas se centraron en preguntas sobre sus sentimientos dentro de la empresa, problemas percibidos, molestias personales, cambios sugeridos y expectativas a corto plazo.

A pesar de la mala relación laboral, la relación familiar fuera del entorno laboral era buena. Ese descubrimiento permitió identificar que las tensiones eran exclusivamente laborales, facilitando la reconexión de la comunicación y la convivencia laboral.

Se implementó un ejercicio de reflexión y sensibilización para los cuatro socios, solicitando que cada uno detallara los cambios deseados para mejorar la empresa, incluyendo compromisos personales y fortalezas de los otros socios. La información recopilada fue analizada y compartida con todos los socios para promover la solución de conflictos.

Como resultado, se reestableció la comunicación entre los hijos y se modificaron varios procesos de trabajo, se asumieron nuevos compromisos, roles y responsabilidades, además, se estableció una reunión los lunes para atender

problemas, proponer mejoras y realizar retroalimentaciones, fomentando un ambiente de colaboración y comunicación abierta. Se establecieron reglas claras para la entrega puntual de reportes financieros, el control de inventarios, la supervisión de la producción y la gestión del personal.

El diagnóstico reveló desafíos estructurales y de comunicación, típicos de una empresa familiar; sin embargo, mediante entrevistas, ejercicios de sensibilización y nuevas estrategias de comunicación, se mejoró significativamente el ambiente laboral y la eficiencia operativa de la empresa. Podrías usar la gráfica dos para argumentar?

Se introdujeron conceptos de gobernanza entre los socios, destacando sus beneficios, elaborando un plan de sucesión oportuno, además, se reelaboró el organigrama para plasmar mejor la estructura organizativa y funcional de la empresa, asegurando su sostenibilidad y crecimiento futuros.

4.2 Indagación apreciativa de problemas percibidos.

4.2.1 Actores participantes y análisis del discurso.

Delicias ha enfrentado diversos desafíos en su gestión y operación, para abordarlos, se implementó la metodología de indagación apreciativa de problemas percibidos, enfocada en identificar y potenciar las fortalezas de la organización, promoviendo un ambiente positivo y colaborativo.

Se realizaron entrevistas individuales a dos de los actores clave de la red de valor de la empresa: clientes (internos y externos) y competidores, permitiendo un entendimiento profundo de las dinámicas internas y externas.

La indagación involucró a:

- Los cuatro socios de la empresa
- Seis empleados
- 65 entrevistas telefónicas a clientes con mayor arraigo e impacto económico de la empresa, quienes han mantenido una relación continua con la marca a pesar de la competencia.

El proceso de indagación permitió recoger información valiosa sobre la percepción de los problemas y las fortalezas de Delicias. Los principales hallazgos encontrados fueron:

Clientes Internos (Socios y Empleados).

1. Reconocimiento de la falta de comunicación y coordinación como un problema central.
2. Se identificó la necesidad de una estructura organizativa más clara.
3. Propusieron mejorar la capacitación y el desarrollo de habilidades.

Clientes Externos.

- Valoraron la calidad del producto y la relación establecida con la empresa.
- Señalaron la necesidad de mejorar la logística y el servicio al cliente.
- Expresaron interés en una mayor variedad de productos y complementos.

Competidores:

- Se reconoció la competencia creciente en el mercado.
- La empresa necesita diversificar su oferta para mantenerse competitiva.
- La innovación y adaptación a las tendencias del mercado fueron identificadas como áreas clave de mejora.

La indagación apreciativa de problemas percibidos reveló tanto áreas de oportunidad como fortalezas sobre las cuales construir, la información recopilada proporcionó una base sólida para el desarrollo de estrategias que optimicen la operación y mejoren la competitividad de la empresa en el mercado de salsas. Esta información se detalla en el Cuadro 2.

Cuadro 2 Análisis de involucrados con la empresa Delicias.

Involucrados		Hallazgos
Internos	Socios	Sin responsabilidad y roles definidos, además de mala comunicación.
	Empleados	
Clientes	Rosticerías	Aportaron una visión clara de la empresa respecto a la calidad de servicio ofrecido, lo que generaba una mala imagen en este rubro. Se dejó claro que los productos ofertados son de buena calidad.
	Tienditas de la esquina	
	Panificadoras	
	Tortillerías	
Externos	Misceláneos	Este análisis ayudó a identificar a los principales competidores de la zona y la incursión de un nuevo y gran competidor.
	Salsas Tamaba	
	Salsas Pioneros	
	Salsas de hogar	

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la observación se resumen algunas de las fortalezas de los principales competidores en el Cuadro 3.

Cuadro 3 Fortalezas de los principales competidores de Delicias.

Competidores	Fortalezas
Salsas Tamaba	Precios competitivos.
Salsas Pionero	Venta de complementos a sus productos.
Salsas del hogar	Excelente red de distribución.
	Presencia on line.

Fuente: Elaboración propia.

Cada actor desempeñó un papel fundamental en el proceso de indagación apreciativa: los fundadores lideraron la estrategia y dirección de la empresa, mientras que los empleados reflejaron la situación interna. Los clientes aportaron conocimientos y experiencias valiosas para identificar fortalezas y áreas de mejora.

El análisis del discurso se realizó mediante entrevistas individuales, encuestas a clientes y observaciones directas en los establecimientos. Se utilizó un enfoque cualitativo para identificar patrones y temas recurrentes entre los diferentes actores.

4.2.2 Problemas percibidos en el entorno.

La identificación de problemas percibidos en Delicias se realizó mediante entrevistas a dos actores principales de la cadena de valor: clientes y competidores. Estas entrevistas se llevaron a cabo en un formato libre para

captar comentarios y opiniones sobre las deficiencias del servicio o producto, con el fin de mejorar la relación de negocios, se investigaron las posibles causas y efectos de los problemas, y se solicitaron sugerencias para solucionarlos y minimizar su impacto en los negocios.

Los hallazgos más importantes encontrados en las entrevistas fueron:

Clientes Internos y Externos:

- Falta de roles y responsabilidades claros entre socios y empleados, generando problemas operativos.
- Diferencias en los enfoques de gestión entre los hijos, afectando negativamente la operatividad de la empresa.
- Desafíos en la comunicación y coordinación, provocando malentendidos y decisiones mal informadas.
- Supervisión inadecuada del personal, resultando en prácticas deshonestas y gestión ineficiente.
- Apreciación de la calidad del producto, motivando la continuidad de la relación comercial a pesar de las deficiencias en el servicio.
- Falta de visitas regulares a los establecimientos para resurtir productos.
- Ausencia de promociones para los clientes.
- Rotación continua de personal, despersonalizando la atención al cliente.
- Envasado frágil.
- Demora en la entrega de pedidos, generando mala imagen y pérdida de clientes.

Competidores:

- Necesidad de renovarse en imagen y logística.
- Implementación de una plataforma en línea para facilitar pedidos y pagos, adaptándose a las tendencias del mercado.

Efectos Identificados:

- Las dinámicas familiares afectan la gestión y operación, requiriendo roles y responsabilidades claras.
- La fidelidad del cliente se mantenía a pesar de la aparición de nuevas marcas.
- La calidad del producto se conservaba, aunque el desabasto generaba una mala imagen.
- Clientes molestos por la falta de surtido a tiempo.
- Pérdida de clientes por falta de seguimiento.
- Necesidad de mejorar los canales de comunicación y distribución.
- Importancia de innovar y modernizar la imagen del producto.

Este análisis proporcionó una comprensión clara de los problemas percibidos por los clientes internos, externos y competidores, junto con sus causas y efectos. La fidelidad del cliente y la calidad del producto eran fortalezas significativas, mientras que la comunicación interna y el servicio al cliente representaban áreas críticas de mejora; además, la innovación y modernización eran esenciales para mantener la competitividad en el mercado. Estos hallazgos proporcionaron una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

4.2.3 Análisis del cuadro estratégico.

Mediante la herramienta de cuadro estratégico, se diagnosticó la posición competitiva actual de Delicias en comparación con sus principales competidores. Este análisis identificó áreas en las que la empresa sobresalía y aquellas que requerían mejoras, permitiendo una visión clara de sus fortalezas y debilidades.

El cuadro estratégico reveló que la empresa tenía un alto desempeño en la calidad de sus productos, superando a sus competidores en este aspecto, sin embargo, debido a la crisis que atravesaba, la variedad de productos era limitada, señalando la necesidad de diversificación. La eficiencia en la entrega también era baja, afectando la satisfacción del cliente y destacando un área crítica para mejorar.

Se observó que la innovación en Delicias era limitada, subrayando la necesidad de invertir en nuevas ideas y tendencias del mercado para mejorar las relaciones con los clientes. Además, el canal de distribución era menos efectivo comparado con sus competidores, posicionando a la empresa en desventaja. Era esencial explorar nuevas formas de llegar a los clientes, para lograrlo era indispensable incluir estrategias de reducción de costos.

La falta de estrategias de marketing y presencia online afectó la competitividad, ya que los principales rivales utilizaban estas herramientas para satisfacer la demanda de los clientes, como se muestra en la Figura 7.

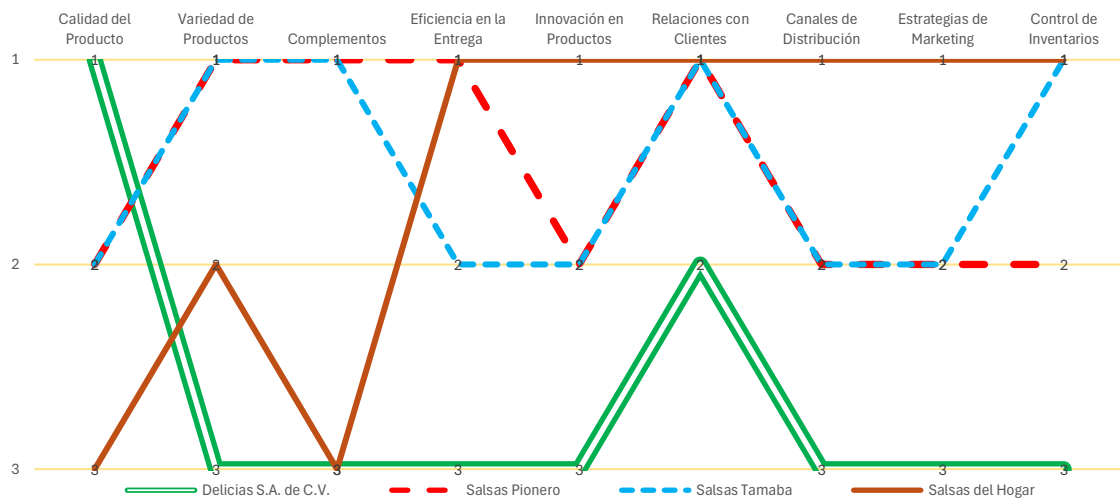


Figura 7 Gráfica del cuadro estratégico de Delicias S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis mostró que la empresa necesitaba centrarse en las siguientes actividades para mejorar su posición competitiva.

- Diversificación de productos para satisfacer una gama más amplia de necesidades del mercado, optimizando los procesos de distribución para mejorar la satisfacción del cliente y adoptar nuevas ideas y tendencias del mercado para mantener la relevancia.
- Implementar estrategias de reducción de costos, llegar efectivamente a más clientes desarrollando y ejecutando estrategias de marketing digital para mejorar la competitividad y el control de inventarios. Este diagnóstico

estratégico proporcionó una base sólida para la toma de decisiones, orientando hacia la recuperación y mejora continua en un entorno competitivo.

Agenda estratégica para Delicias.

Se presenta un plan diseñado para guiar a Delicias hacia la superación de sus desafíos actuales y el fortalecimiento de su posición en el mercado. Se desarrolló a partir del análisis de la situación de la empresa, empleando herramientas de diagnóstico organizacional y financiero, junto con la metodología de Design Thinking. Se establecieron las prioridades estratégicas que abordan tanto las necesidades inmediatas como las oportunidades a largo plazo.

4.3 Identificación de acciones a realizar en Delicias.

La información recopilada se procesó internamente y se presentó a los socios para implementar mejoras en los procesos. Se propusieron diversas acciones estratégicas buscando alternativas que solucionaran los problemas identificados para superar la crisis organizativa y financiera.

4.3.1 Reestructuración Organizativa.

Se planteó una reestructuración organizativa, definiendo roles y responsabilidades claras para cada socio y empleado, estableciendo un organigrama detallado con funciones específicas. Se adoptó una estructura de gestión horizontal para mejorar la agilidad en la toma de decisiones.

4.3.2 Mejoras en la Comunicación Interna.

Se implementaron herramientas de comunicación efectivas y se programaron reuniones semanales para revisar el progreso de proyectos, solución de problemas, establecimiento de estrategias y recibir retroalimentación continua.

4.3.3 Relaciones con los Clientes.

Se mejoró el servicio al cliente optimizando la logística y reduciendo tiempos de entrega. Se implementó un programa de gestión de relaciones con clientes para

un seguimiento efectivo de sus necesidades, asegurando visitas regulares a los negocios y ofreciendo opciones de pago; además, se propuso el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico para facilitar pedidos y pagos en línea.

4.3.4 Diversificación de clientes y mercado.

Se desarrolló una estrategia de diversificación de cartera de clientes, explorando mercados potenciales para aumentar la visibilidad de la marca y las ventas, reducir la dependencia a un solo cliente mediante la captación de nuevos, y ofreciendo promociones y descuentos para atraer y fidelizar a los clientes.

4.3.5 Mejoras en el Producto.

Se diversificó la oferta de productos, especialmente en sabores de salsas, y se aseguró el cambio oportuno de productos dañados. Se desarrollaron procesos para mantener la competitividad, mejorando la calidad de la imagen del producto (envase y etiqueta).

4.3.6 Control de Inventarios.

Se implementó un control de inventarios para gestionar las ventas y operaciones, realizando capacitaciones para el personal sobre prácticas eficientes de gestión de inventarios.

4.3.7 Gestión Financiera.

Se implementó un programa de planificación financiera, desarrollando un presupuesto anual detallado con proyecciones financieras trimestrales y mensuales. Se monitoreó y ajustó regularmente el flujo de efectivo para asegurar la liquidez, estableciendo políticas de control de costos y eliminando gastos innecesarios. Se negociaron mejores términos con proveedores para reducir costos de materias primas.

4.3.8 Plan de Sucesión.

Se propuso desarrollar un plan de sucesión y de desarrollo de talentos para asegurar la continuidad del liderazgo y del negocio.

La implementación efectiva y supervisada de estas acciones estratégicas permitirá a Delicias superar sus desafíos organizativos y financieros, mejorando su competitividad en el mercado y asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

Basándose en estos resultados y evidencias, se elaboró el árbol de problemas que detalla el problema raíz de la empresa a resolver de forma clara (Figura 10).



Figura 8 Árbol de Problemas de Delicias S.A. de C.V. 2023

Fuente: Elaboración propia.

Se concluyó que el principal problema era un modelo deficiente de ventas, donde la falta de recursos financieros se identificó como una de las causas subyacentes. Estos resultados condujeron a la formulación de una estrategia comercial

centrada en mejorar el modelo de ventas para abordar, de manera efectiva, tanto la deficiencia del modelo como la escasez de recursos financieros.

4.4 Estrategia de fortalecimiento.

4.4.1 Desarrollo de la estrategia comercial.

La estrategia de fortalecimiento de Delicias se diseñó tras analizar su situación actual, con el objetivo de guiar a la empresa a través de una transformación integral que aborde sus desafíos organizacionales y financieros.

Este plan estratégico se basó en un diagnóstico detallado utilizando metodologías de diagnóstico organizacional y financiero, así como en teorías contemporáneas en administración de empresas y economía, asegurando la creación de un plan robusto y efectivo.

La implementación de estas estrategias se estructuró como un proceso al que se le puede dar seguimiento, minimizando riesgos y fallas, y asegurando la alineación de todos los miembros de la organización con los objetivos estratégicos. Este plan no solo busca superar los desafíos actuales, sino también reposicionar a la empresa de manera competitiva y sostenida en el mercado de las salsas.

Para elegir la estrategia adecuada, se utilizaron diversas herramientas que orientaron el camino a seguir, permitiendo hacer sugerencias concretas para rescatar a la empresa de la crisis y fortalecer su funcionamiento.

Dada la situación delicada de la empresa, se aplicó la metodología de Design Thinking (Castillo Vergara et al., 2014), que ayuda a resolver problemas y encontrar soluciones innovadoras de forma creativa.

En la fase de empatizar, se llevó a cabo una indagación apreciativa de los problemas percibidos mediante entrevistas, identificando deseos y necesidades relevantes de los diferentes actores.

La información recopilada se utilizó en la fase de definir, donde se identificaron áreas de oportunidad que requerían soluciones para satisfacer estas necesidades. La información proporcionada por los clientes internos y externos se agrupó a partir de las entrevistas realizadas, lo que permitió reducirla a una lista concreta de posibles áreas de mejora.

En la fase de idear, se generaron ideas concretas para solucionar los problemas de raíz de la empresa, basándose en las percepciones iniciales y comentarios de los actores.

En la fase de prototipar, se plantearon las primeras alternativas para abordar y solucionar los problemas identificados, y se presentó una primera solución a los socios.

En la fase de probar, se sugirió promover de manera más agresiva las ventas con la cartera de clientes actual, para comenzar a resolver el principal problema percibido: La falta de liquidez que aquejaba a la empresa, dificultó la implementación de las mejoras necesarias.

Dada la situación de la empresa, se utilizó la información obtenida a través de la metodología de Design Thinking, específicamente durante la etapa de definición, para organizar y clasificar los datos recopilados en grandes grupos como se muestra en el Cuadro 4 Estos datos se utilizaron en el resto de las metodologías.

Cuadro 4 Grupo funcional, cuadrante y hallazgos en la empresa delicias mediante indagación apreciativa de problemas.

Grupo	Cuadrante	Hallazgos
Mercado y Ventas	C I	12 Inexistente Estrategia de Ventas.
Producto e Imagen	C I	16 Mejora en imagen y presentación del producto.
Producto e Imagen	C I	17 Diferenciación e innovación en el producto.
Recursos		
Financieros	C I	1 Inadecuada administración financiera.
Gestión de		
Rec.Humanos	C II	9 Ausencia de especialización en los Recursos Humanos.
Mercado y Ventas	C II	13 Desafíos para sostenerse en un Mercado Competitivo.
Organización del		
trabajo	C II	5 Liderazgo y estructura jerárquica deficiente.
Organización del		
trabajo	C II	6 Comunicación deficiente y desarticulada entre los socios.
Recursos		
Financieros	C II	2 Bajos ingresos por ventas e insolvencia.

Gestión de Rec.Humanos	C III	10 Elevada Rotación de Personal.
Producto e Imagen Recursos	C III	18 Enfrentar a nuevos y mejores competidores.
Financieros	C III	3 Ahorros, inversiones y capacidad de crédito limitados.
Gestión de Rec.Humanos	C IV	11 Sobrecarga de Responsabilidades en un Individuo.
Mercado y Ventas	C IV	14 Estructura Logística de Distribución ineficiente.
Mercado y Ventas	C IV	15 Configurar y diversificar la cartera de clientes para maximizar y potencializar su red de ventas.
Organización del trabajo	C IV	7 Desaliento arraigado en las tareas cotidianas.
Organización del trabajo	C IV	8 Conflictos internos derivados de la evasión de responsabilidades.
Producto e Imagen Recursos	C IV	19 Actualización digital de imagen y community manager.
Financieros	C IV	4 Carencia de planificación para eventualidades.

Fuente: Elaboración propia.

Esta clasificación permitió extraer ideas precisas y esbozar una lista de posibles acciones a seguir. Esta información a su vez se sometió a una matriz de priorización. La información de cuadrante presentada en el cuadro anterior corresponde a esta priorización.

Esta herramienta clasificó las acciones según dos criterios: impacto (importancia) y factibilidad (viabilidad), dividiéndolas en cuatro cuadrantes, este método ayudó a tomar decisiones informadas sobre dónde dirigir los esfuerzos para obtener el máximo beneficio, asegurando que las acciones prioritarias se realizaran de manera oportuna y efectiva.

La información recopilada permitió ordenar las actividades que se evaluaron para determinar su importancia y urgencia, como se muestra en el Figura 8. Esta actividad se llevó a cabo en colaboración con los cuatro socios de la empresa. Las actividades se clasificaron en los cuadrantes de la matriz, asignándoles una calificación de factibilidad e importancia, esto facilitó una representación visual del orden y prioridad de atención, permitiendo a la empresa enfocar sus esfuerzos en las áreas más críticas para superar sus desafíos organizativos y financieros.

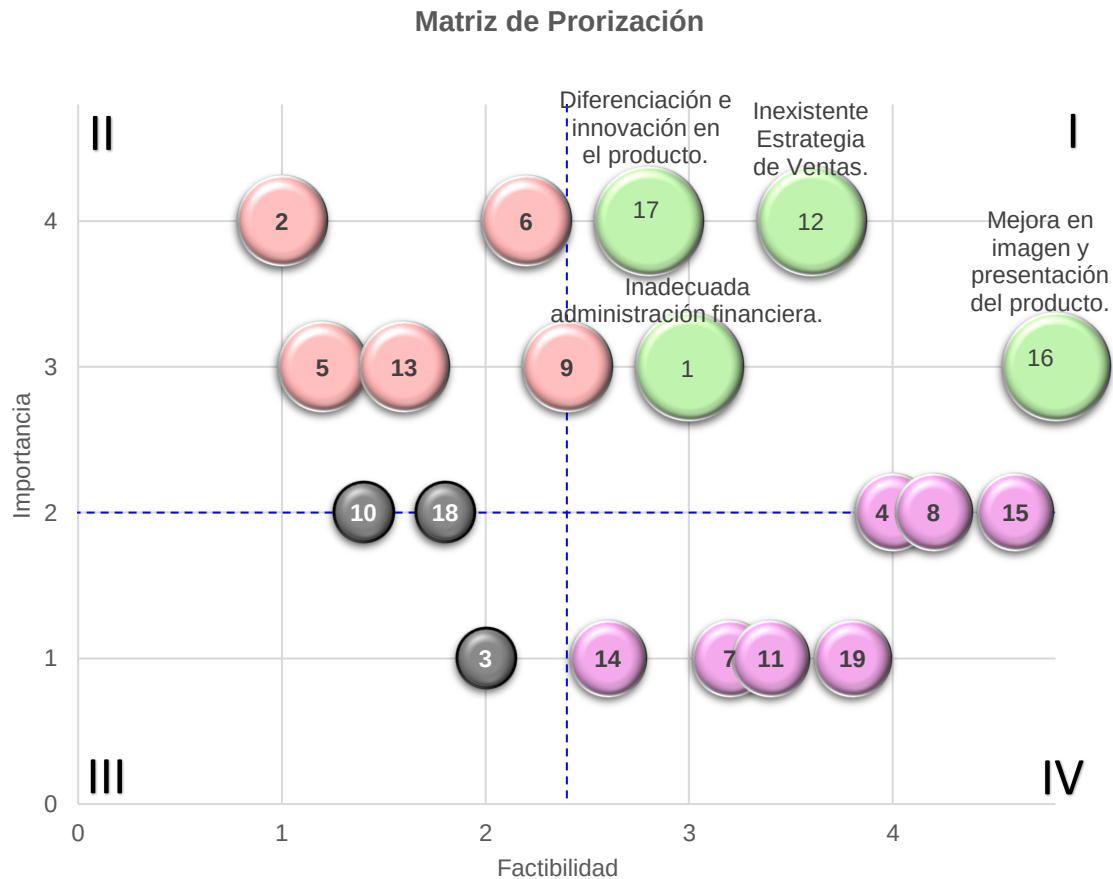


Figura 9 Matriz de priorización

Fuente: Elaboración propia.

Esta herramienta ayudó a identificar qué actividades debían ser atendidas primero para optimizar los tiempos y obtener los resultados esperados, los principales hallazgos obtenidos indicaron que la estrategia debía centrarse en cuatro puntos clave.

1. Mejora en la imagen y presentación del producto.
2. Desarrollo de una estrategia de ventas.
3. Implementación de una adecuada administración financiera.
4. Búsqueda de la diferenciación e innovación en los productos.

Se reconoció que, aunque la falta de recursos financieros era un problema significativo, otros factores también contribuían, por ello, se realizó un análisis adicional utilizando la herramienta Smart-Picker Pro para comparar criterios de

forma individual y colectiva. Los resultados confirmaron los hallazgos previos, reafirmando la necesidad de abordar estos temas clave para desarrollar una estrategia efectiva.

Los resultados del uso de esta herramienta con los insumos anteriores confirmaron la dirección correcta del análisis inicial, proporcionando una base sólida para la elaboración de una estrategia integral que solucionara los problemas de la empresa desde su raíz, el análisis con la herramienta de Smart picker se puede observar en la Figura 6.

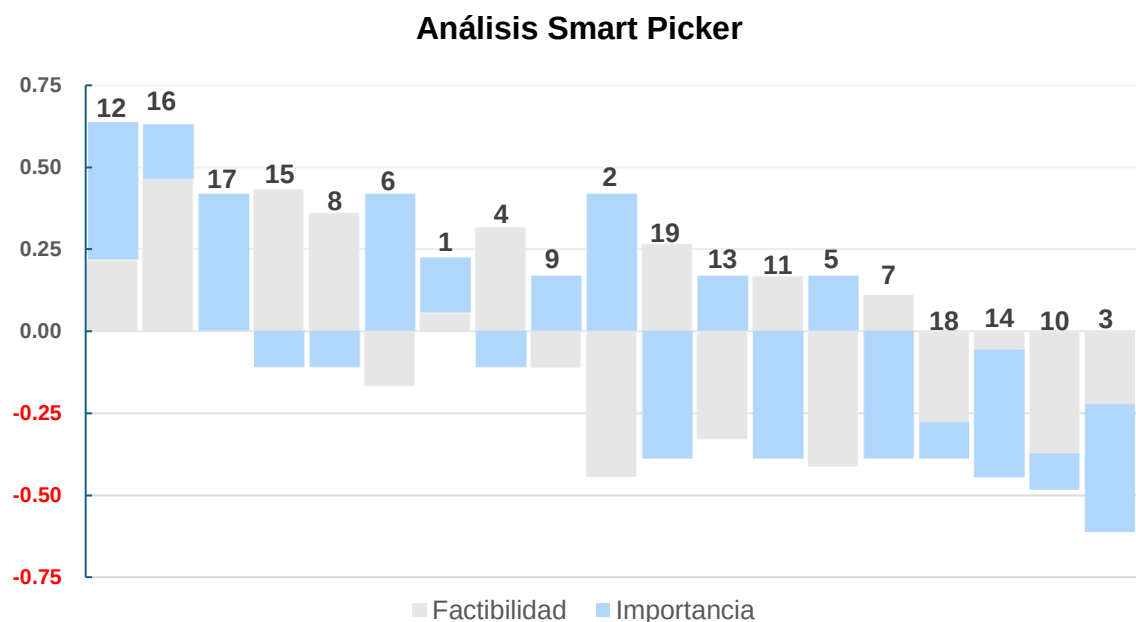


Figura 1 Gráfica de priorización de problemas percibidos mediante Smart Picker.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis reveló tres principales actividades prioritarias:

- Actividad 12 Desarrollar una estrategia de ventas
- Actividad 16 Mejorar la imagen y presentación del producto
- Actividad 17 Buscar la diferenciación e innovación en los productos

Estos hallazgos coincidieron en gran medida con los resultados de la matriz de priorización, lo que brindó certeza sobre la localización del problema principal y seguridad en la ejecución de las acciones necesarias para elaborar la estrategia.

Los resultados fueron respaldados por el análisis en Gephi que se muestra en la Figura 9. Este software es una herramienta de visualización de redes, que se utilizó para explorar la relación entre los 19 problemas más destacados identificados en la indagación apreciativa de problemas percibidos.

ACTIVIDADES	
C I	1 Inadecuada administración financiera.
	12 Inexistente Estrategia de Ventas.
	16 Mejora en imagen y presentación del producto.
	17 Diferenciación e innovación en el producto.

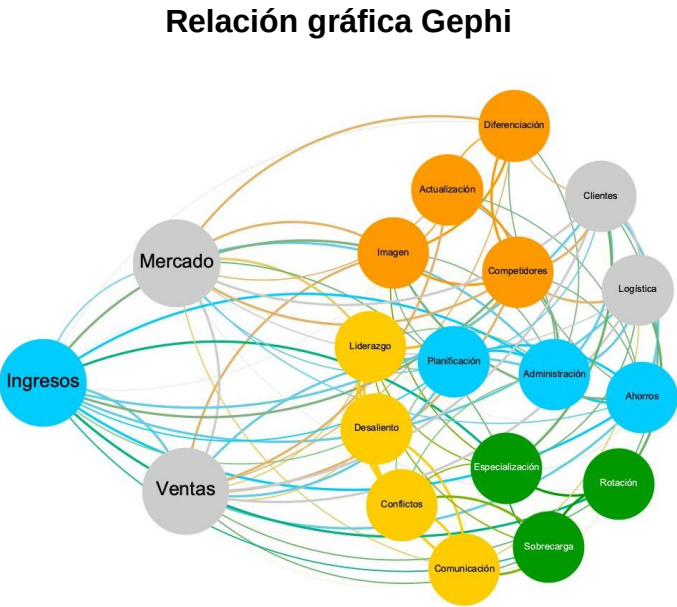


Figura 10 Patrones, tendencias y relaciones clave mediante metodología Gephi

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener este gráfico, se sintetizaron las 19 ideas de deficiencias en conceptos, que permitieran medir el grado de relación entre ellos. El gráfico resultante mostró que los principales problemas se enfocaban en:

1. Mercado.
2. Ingresos.
3. Ventas.

Estos problemas coinciden con la temática de los hallazgos de la matriz de priorización y Smart-Picker.

4.4.2 Mezcla comercial.

A partir del análisis de la situación actual de la empresa utilizando metodologías de diagnóstico organizacional y financiero, así como herramientas avanzadas de análisis de decisiones multicriterio, se identificó que el principal problema residía en un modelo de ventas deficiente, distinguiéndolo de la percepción centrada exclusivamente en la escasez de recursos financieros. El uso de herramientas como la Matriz de Priorización y Smart-Picker, confirmó la necesidad de mejorar esa área, subrayando la importancia de desarrollar una estrategia de ventas efectiva.

En ese contexto, se propuso la mezcla comercial como una estrategia para transformar el modelo de ventas, con el objetivo de corregir las deficiencias y asegurar la estabilidad financiera de la empresa iniciativa no solo buscó superar los desafíos presentes, sino también reposicionar competitivamente a Delicias en el mercado de las salsas de manera sostenida. La implementación de la estrategia comercial se espera que no solo resuelva la falta de recursos financieros, sino que también fomente un crecimiento sostenible a largo plazo.

La estrategia se centró en llevar a cabo la segmentación de clientes en tres categorías principales:

1. Clientes de los canales existentes (actuales).
2. Clientes de cadena comercial (recuperados).
3. Clientes por volumen (nuevos).

Este enfoque permitió personalizar la estrategia comercial y de servicio para satisfacer las necesidades específicas de cada tipo de cliente de manera más efectiva.

1. Clientes de los canales existentes (actuales).

En el pasado, Delicias concentró gran parte de sus esfuerzos en satisfacer a su cliente más importante, la cadena comercial, esta priorización llevó al descuido de su cartera de clientes habituales, lo que resultó en una pérdida gradual de este segmento tradicional, la pérdida de rutas de distribución y la reducción de empleados limitó la atención a los clientes minoristas.

La crisis administrativa provocada por la pandemia de COVID-19 afectó gravemente a todas las industrias y tuvo un impacto directo en la empresa: las operaciones se detuvieron abruptamente, muchos empleados dejaron de trabajar y los procesos internos se ralentizaron considerablemente. Esto agravó aún más el descuido de la cartera de clientes convencionales, que no recibió la atención necesaria mientras el enfoque continuaba centrado en un solo cliente.

El cliente de la cadena comercial operaba bajo un esquema de pagos mediante factoraje, lo que atrasaba la recuperación de la inversión, la empresa comenzó a enfrentar retrasos en los pagos de este cliente principal, cuyos plazos se extendieron de 45 a 90 e incluso a 180 días. Este retraso generó una crisis de liquidez que dificultó a Delicias satisfacer la demanda del cliente, ya que los recursos generados se destinaban principalmente a la adquisición de materias primas para la producción de salsas, creando un ciclo financiero que finalmente llevó a la cancelación del convenio con la cadena comercial al no poderse mantener.

2. Clientes de cadena comercial (recuperados).

En la reciente reactivación de la relación con el cliente de cadena comercial, se estableció un acuerdo para el suministro regular de salsas; debido a que el volumen no es considerable, los pagos son más ágiles y en menor tiempo, situación que ha favorecido a la empresa.

La estrategia actual se centra en garantizar un suministro regular y confiable, se busca fortalecer esta asociación comercial mediante la expansión del catálogo de productos, incluyendo opciones de mayor gramaje. Adicionalmente, se busca

diversificar el portafolio con productos como papas caseras, tostadas, totopos y nachos para satisfacer las cambiantes preferencias y demandas del mercado.

Esta expansión del catálogo responde a la necesidad de mantenerse competitivos en un mercado dinámico, ofreciendo productos que estén alineados con las tendencias de consumo actuales. La introducción de nuevos sabores y presentaciones tiene como objetivo atraer a un segmento más amplio de consumidores y generar mayores oportunidades de venta.

Los precios de los nuevos productos se establecieron de manera competitiva, asegurando la rentabilidad para ambas partes; además, se renegociarán las condiciones de venta para acelerar los tiempos de pago y mejorar la liquidez a corto plazo.

Inicialmente, la distribución se limitó a 2 tiendas donde se inició la estrategia piloto, con planes de expansión a otras tiendas en el futuro. Para ello, la empresa deberá mejorar su capacidad de respuesta para surtir pedidos de mayor volumen y con la frecuencia requerida.

3. Clientes por volumen (nuevos).

Como parte de la diversificación de clientes y la nueva estrategia de una mezcla comercial, se propuso explorar un nuevo canal de ventas mediante la captación de clientes que compren por volumen. Se busca que estos nuevos clientes permitan elaborar planes a la medida donde se ofrezcan paquetes personalizados. La posibilidad de adaptarse a las especificaciones que requiera este tipo de clientes será un elemento clave.

La propuesta para esta nueva cartera de clientes por volumen se centra en proporcionar productos de acuerdo con las especificaciones del cliente, conservando en todo momento la calidad y sabor. Incursionar en este nuevo segmento responde a la estrategia de expansión y diversificación de Delicias. Al abordar a estos clientes la empresa busca aprovechar oportunidades de crecimiento adicionales y establecer relaciones a largo plazo.

El objetivo principal de integrar a clientes por volumen es incursionar en un nuevo mercado para aumentar la participación de Delicias en el mercado competido de las salsas. Con este tipo de cliente, los precios se estructurarán de manera competitiva, ofreciendo condiciones flexibles de pago y descuentos por volumen para incentivar pedidos más grandes. Se explorará la posibilidad de establecer contratos a largo plazo para garantizar la continuidad de la relación.

4.4.3 Gobernanza.

Desde su fundación, Delicias ha mantenido un carácter familiar. La formalidad legal de la empresa se encuentra establecida en su acta constitutiva. A lo largo del tiempo, los cuatro socios decidieron no incorporar a otros miembros, incluyendo familiares políticos.

Actualmente, la empresa opera en cuatro líneas de negocio: papas caseras, tostadas, totopos y nachos, y salsas caseras y botoneras. Estas líneas están dirigidas por los cuatro socios de la empresa y cada miembro de la familia desempeña roles específicos en las diferentes líneas:

La madre ha gestionado las líneas de tostadas, totopos, nachos y las salsas, además de ocupar el puesto de Directora General.

El Hijo 1. Colabora con la madre en las líneas mencionadas, especializándose en estos productos.

El Hijo 2. Es responsable de la línea de papas caseras, encargándose de la producción, logística y ventas.

Hace varios años, surgieron diferencias de opinión y gestión entre los hijos, manifestándose en enfoques opuestos:

El Hijo 1 prefirió la gestión remota utilizando herramientas digitales, mientras que el Hijo 2 optó por una gestión presencial.

Estas discrepancias dificultaron la gestión integrada y efectiva de la empresa, afectando la coordinación y la toma de decisiones conjuntas. La madre asumió entonces el papel principal de comunicación entre los hijos, lo cual debilitó la

comunicación directa entre ellos. Esta distribución la podemos observar en la Figura 11.

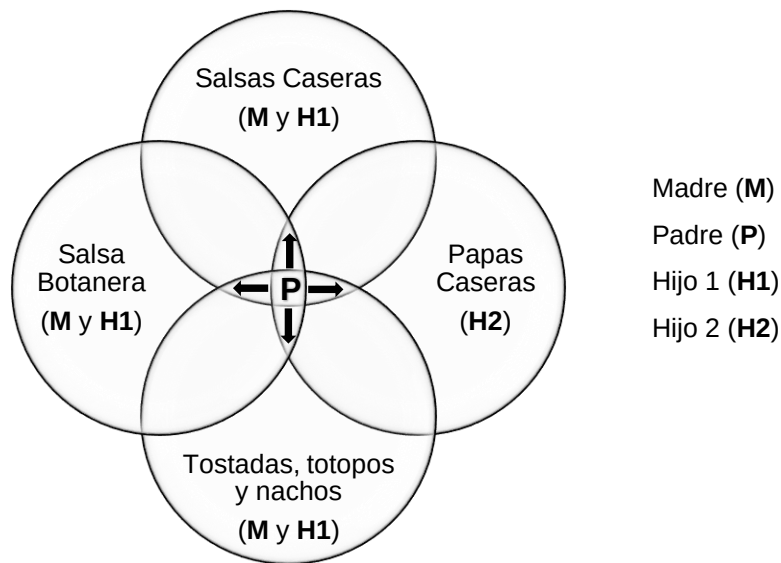


Figura 11 Distribución de la responsabilidad en Delicias.

Fuente: Elaboración propia.

Con el tiempo, esta división de responsabilidades condujo a una mayor especialización en las áreas respectivas de cada hijo. Sin embargo, la falta de una comunicación fluida y una estrategia integral afectó la cohesión y eficiencia de la empresa. La línea de papas caseras, gestionada exclusivamente por el Hijo 2, se convirtió en un área de negocio independiente, mientras que las otras tres líneas desarrollaron sus propios procesos y dinámicas bajo la gestión conjunta de la madre y el Hijo 1.

A pesar de la división en la gestión de las líneas de negocio, la cartera de clientes y las rutas de distribución se compartían entre todas las líneas. Este enfoque integrado permitió que los productos coexistieran en el mercado, aprovechando sinergias para maximizar la presencia y eficiencia en la entrega.

Es importante mencionar que la empresa opera sin un consejo de administración independiente, responsabilidad que recae en los cuatro socios. Anteriormente, estas decisiones eran exclusivamente tomadas por la madre, especialmente las financieras.

Durante la época de bonanza de la empresa, los ingresos se utilizaron tanto para las necesidades del negocio como para financiar proyectos personales, lo cual intensificó los efectos financieros durante la crisis por COVID-19. Esta situación agravó las obligaciones financieras de la empresa.

La madre, quien tomaba todas las decisiones sin supervisión ni aportaciones de otros miembros de la organización, enfrentó dificultades durante la crisis debido a esta falta de diversificación en la toma de decisiones estratégicas.

Se llevó a cabo un diagnóstico de las prácticas de gobernanza para identificar áreas de oportunidad. Con este diagnóstico se buscó proponer acciones que mejoraran aspectos críticos como la toma de decisiones, el manejo de información y la distribución de recursos financieros, especialmente durante la crisis actual, considerando las siguientes métricas de gobernanza como se observa en el Cuadro 5.

Cuadro 5 Evaluación de prácticas de gobernanza en Delicias.

Variable	Prácticas	Sin Estrategia	Con Estrategia
Compromiso (Familia/ Empresa)	1. Integración de valores familiares	1	1
	2. Mecanismos de ingreso familiar	0	0
	3. Comunicación del desempeño empresarial	0	1
	4. Definición de roles y salarios familiares	0	1
	5. Políticas de reinversión y retiro	0	0
	6. Consejo familiar y reuniones regulares	0	1
	Tasa de Adopción	17%	67%
Control (familia/ propiedad)	7. Capacitación de nuevas generaciones	1	1
	8. Plan de sucesión	0	0
	9. Testamento vinculado a sucesión	0	0
	10. Mecanismos de transferencia y liquidación de acciones	0	0
	11. Inclusión de accionistas no familiares	0	0
	12. Junta de accionistas y reuniones regulares	0	1
	Tasa de Adopción	17%	33%
Liderazgo (empresa/ propiedad)	13. Toma de decisiones compartida	0	1
	14. Inclusión multigeneracional en decisiones	0	1
	15. Evitar dualidad de funciones	0	0
	16. Especialistas independientes en consejo y gerencia	0	0
	17. Perfiles laborales y selección de personal	1	0
	18. Indicadores de desempeño y evaluación	0	0
	19. Distribución de roles y responsabilidades	0	1
	20. Control y evaluación financiera	0	1
	21. Consejo de administración y reuniones regulares	0	0
	Tasa de Adopción	11%	44%

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los hallazgos de este análisis, se decidió redistribuir las responsabilidades entre los cuatro socios. En los últimos meses, gracias a una comunicación más efectiva, han logrado desarrollar un entendimiento mutuo. Esto les ha permitido abordar diversas situaciones que afectaban a la empresa y tomar decisiones conjuntas para mejorar su situación, todos los socios se encuentran al tanto de cualquier situación y asumen responsabilidades en la toma de nuevas decisiones.

Al aplicar el modelo de articulación dinámica de la empresa familiar de Imanol Belausteguigoitia Rius, se identificó una falta de cohesión entre las variables de la empresa. Sin embargo, se planea implementar prácticas de gobernanza adecuadas para dirigir la empresa hacia un modelo más armonioso y eficiente. Además, se fomentará la adopción de mecanismos que faciliten una transición generacional fluida y un proceso de sucesión sin contratiempos (Belausteguigoitia Rius, 2012)

Actualmente, la empresa se caracteriza por un modelo donde las variables no están alineadas, lo cual dificulta la colaboración y la consecución de objetivos comunes como se observa en la Figura 12. Es crucial que el compromiso familiar esté alineado con la misión y visión de la empresa, recuperar un liderazgo efectivo será fundamental, ya que quien asuma este rol deberá considerar la empresa en su totalidad.

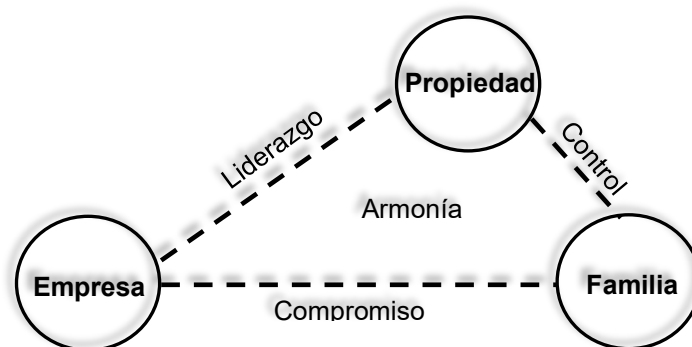


Figura 12 Desarticulación entre variables

Fuente: (Belausteguigoitia Rius, 2012)

Con la evolución hacia un modelo equilibrado de la empresa, se consideró necesario establecer mecanismos formales para evaluar la inclusión de familiares, especialmente en esta etapa que contempla el empalme generacional y plan de sucesión. Es prioritario definir las responsabilidades de cada miembro, incluyendo funciones, horarios y remuneraciones correspondientes.

Se destaca la importancia de establecer un consejo de administración profesionalizado para canalizar eficazmente la toma de decisiones, asegurando cohesión y ejecución adecuada de los procesos. Se propone la realización de reuniones periódicas una vez a la semana, para el seguimiento puntual de acuerdos, asegurando la transparencia del plan estratégico.

Paralelamente, se deben implementar mecanismos efectivos para el control y evaluación oportuna de la información administrativa y financiera. Lo anterior favorecerá la disponibilidad de fondos para emergencias y respaldará inversiones que mantengan la salud financiera de la organización.

Es crucial desarrollar un plan de sucesión que permita a los miembros asumir roles de liderazgo en el futuro, con funciones y actividades claramente definidas para evitar conflictos en la gestión empresarial. La formalización de estas actividades debe incluir la elaboración de un testamento vinculado al plan de sucesión.

Este documento debe contemplar diversos escenarios ante la salida de miembros, considerando la posible incorporación de una posición no familiar (Asesor externo) con roles y condiciones específicas. Esta figura proporcionaría una visión objetiva y desinteresada para apoyar la toma de decisiones y la formulación de estrategias empresariales.

Conforme la empresa avance hacia una mayor profesionalización y cuente con el personal adecuado, será crucial definir claramente funciones, obligaciones y establecer métricas de desempeño, lo cual facilitará evaluaciones periódicas e implementación de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos.

La implementación de estos cambios promoverá la transición hacia un modelo armonioso que equilibre las dinámicas de la empresa (Figura 13).

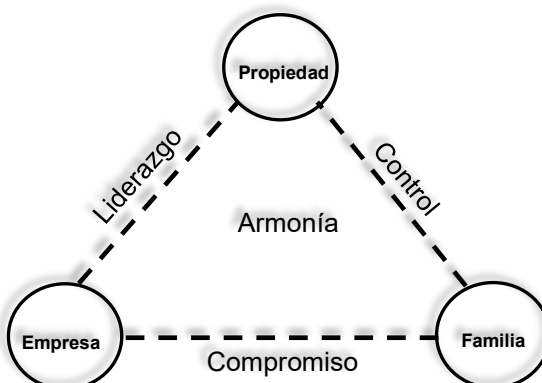


Figura 13 Las variables de articulación en Delicias.

Fuente: (Belausteguigoitia Rius, 2012)

4.4.4 Propuesta de reorganización administrativa.

En el pasado, Delicias adoptó una estructura administrativa vertical (Figura 14) donde la persona en la posición superior, la madre, tomaba todas las decisiones. Esta estructura fue efectiva durante muchos años y contribuyó al crecimiento y liderazgo de la empresa en la zona. Sin embargo, a medida que las operaciones, la producción y la estructura crecieron, la capacidad de gestionarla adecuadamente disminuyó, perdiéndose la visión global de la empresa.

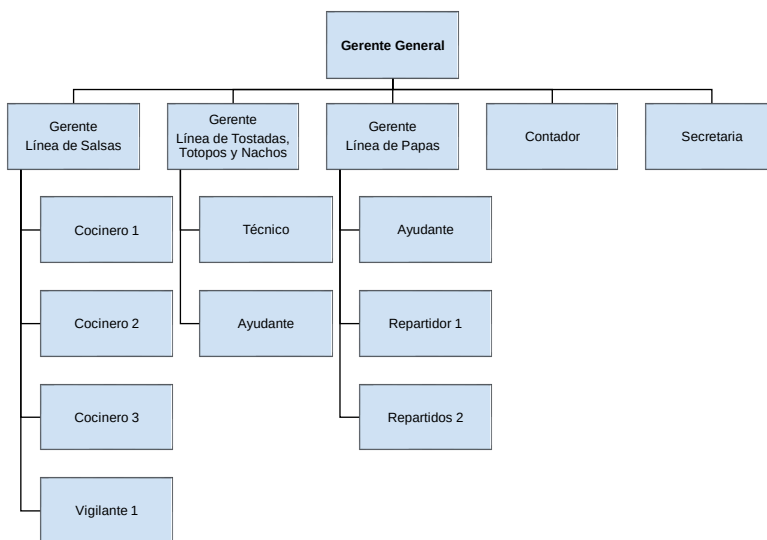


Figura 14 Antiguo organigrama directivo de Delicias.

Fuente: Elaboración propia.

Concentrar las decisiones en una sola persona resultó desfavorable. El escaso involucramiento de los demás socios también afectó la toma de decisiones. Cada socio se enfocaba únicamente en sus responsabilidades, lo que limitaba la comunicación efectiva entre áreas y resultaba en una estrategia fragmentada y deficiente para las necesidades de la empresa en ese momento.

Estas deficiencias llevaron al descuido de la estructura organizacional, la gestión del personal, las rutas de distribución, la cartera de clientes y la organización financiera. Estas debilidades contribuyeron simultáneamente a sumergir a la empresa en una crisis significativa, agravada por los efectos de la pandemia, que acentuaron las deficiencias de gestión en múltiples áreas.

Para mejorar la comunicación y la transparencia en las operaciones diarias, se implementó una reunión semanal. Esta reunión tenía como objetivo informar sobre los eventos de la semana anterior, establecer acciones para la semana siguiente, evaluar el progreso de las propuestas previas, dar seguimiento a negociaciones acordadas y establecer nuevos compromisos.

La actualización regular de los indicadores de desempeño semanal proporcionaba una base sólida para decisiones oportunas a corto y mediano plazo. Este enfoque proactivo aseguraba una gestión eficiente y una respuesta ágil a las dinámicas de la empresa. Cada socio era responsable de preparar un informe detallado sobre el cumplimiento de sus compromisos, destacando cualquier adversidad enfrentada para buscar soluciones conjuntas.

El propósito de este ejercicio era fomentar la transparencia y la comunicación efectiva entre los socios, promoviendo un ambiente de colaboración y resolución conjunta de desafíos, además de facilitar una rendición de cuentas efectiva ante todos los miembros del equipo.

Este enfoque contribuiría significativamente al fortalecimiento de los pilares de la gobernanza, asegurando la armonía necesaria para el funcionamiento fluido y sostenible de la empresa en sus diversas operaciones.

Se sugirió realizar un cambio en el organigrama, pasando de una estructura horizontal a una estructura circular, este tipo de estructura pone al cliente en el centro y facilita la adaptación a los cambios; además, promueve una toma de decisiones democrática donde todos los socios se sienten reconocidos y respetados, mejorando la fluidez y oportunidad de la comunicación, especialmente en una estructura de tamaño pequeño.

El objetivo principal de esta reorganización era facilitar procesos clave como el empalme generacional y la sucesión, asegurando una transición suave y no disruptiva para la organización. También se buscaba promover un esquema de decisiones consensuadas, fortaleciendo la cohesión y colaboración entre los socios, como se representa en la Figura 15.

En la estructura propuesta se observa que el cliente se encuentra en el centro de todo, atendido por los empleados con los que tiene trato cara a cara. Estos empleados, a su vez dirigidos por sus jefes de departamento, reciben instrucciones de sus gerentes de las diferentes líneas que se apegan a la toma de decisiones consensuada del consejo de administración conformada por los socios, los cuales se encuentran asesorados por la figura del asesor externo.

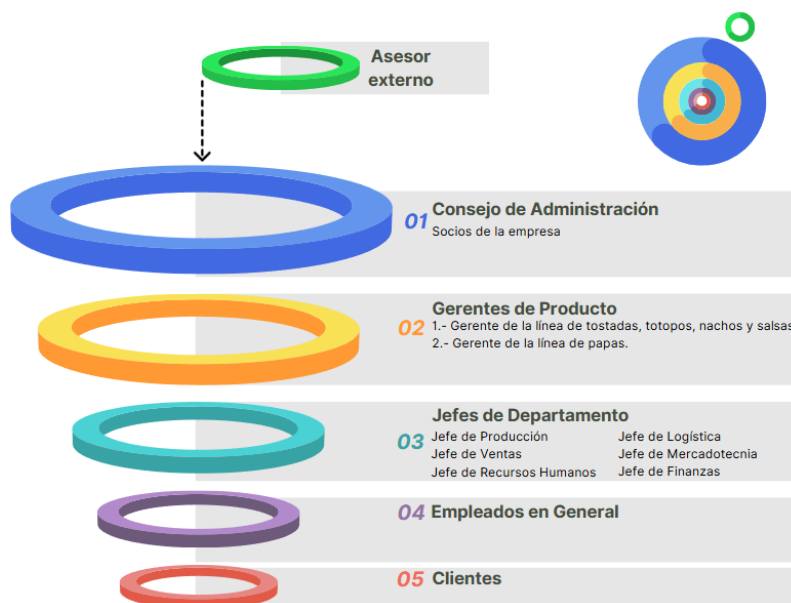


Figura 15 Organigrama propuesto para Delicias.

Fuente: Elaboración propia.

En el marco de la reorganización estructural de Delicias, se propuso la incorporación de un asesor externo. Esta figura tenía como objetivo principal asesorar y orientar a los socios de manera neutral, aprovechando la teoría de los lazos débiles y la falta de vínculos familiares directos para promover la innovación en propuestas y estrategias.

El asesor externo tendría las siguientes responsabilidades.

- Proveer asesoramiento neutral para orientar a los socios, sin sesgos familiares, permitiendo una visión imparcial en la toma de decisiones.
- Analizar y evaluar las estrategias propuestas para asegurar su alineación con los objetivos empresariales y beneficio mutuo.
- Fomentar la innovación mediante la introducción de nuevas ideas y enfoques que impulsen el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Comprender profundamente la historia, cultura y situación actual de la empresa.
- Poseer la capacidad de entender y compartir las perspectivas y sentimientos de los socios.
- Escuchar atentamente y captar tanto las palabras como las emociones e intenciones detrás de lo que se dice.
- Mantener altos estándares éticos y morales, proponiendo estrategias que busquen el bien común de la empresa.
- Proporcionar retroalimentación clara y constructiva, adaptándose a las necesidades de los socios para asegurar una comunicación efectiva.
- Contar con la preparación y conocimiento especializado en la gestión dinámica de empresas familiares.

La incorporación de un asesor externo se considera una medida prudente y necesaria debido a la falta de profesionalización y capacitación identificada entre los socios, esta figura ayudaría a gestionar y supervisar de manera efectiva las estrategias implementadas. Lo anterior favorecerá el cumplimiento de los compromisos y facilitando un entorno de responsabilidad y rendición de cuentas;

además, contribuiría a la profesionalización del negocio proporcionando herramientas y conocimientos para una gestión eficiente y sostenible.

4.5 Plan de negocios para la empresa.

4.5.1 Aspectos técnicos y administrativos.

Para proporcionar una comprensión precisa del contexto en el que operaba Delicias, se detalló su ubicación geográfica, el alcance de su influencia y el perfil socioeconómico de sus clientes, esto facilitó la adaptación de estrategias ventas y distribución que alinearan las operaciones con las necesidades del mercado objetivo.

Localización.

Delicias S.A. de C.V. está ubicada en La Magdalena Atlicpac, Los Reyes Acaquilpan, Estado de México (Figura 16). Esta es una zona de crecimiento económico mixto con sectores industriales y comerciales. Su ubicación estratégica cerca de la Ciudad de México ofrece acceso a un mercado amplio y diverso. Los niveles socioeconómicos predominantes son la clase media y media baja, influyendo en el comportamiento del mercado y las estrategias comerciales necesarias para satisfacer la demanda local. La accesibilidad es excelente, con conexiones eficientes a carreteras y transporte público, facilitando tanto el acceso de empleados como la distribución de productos.

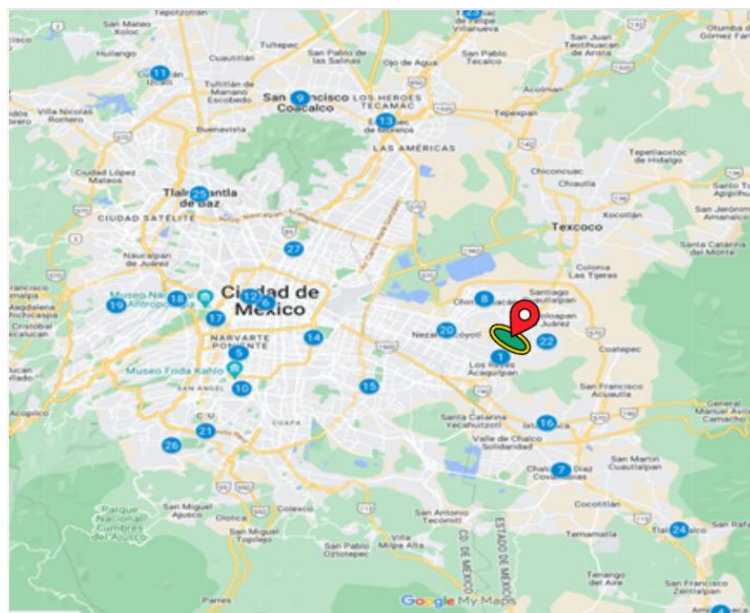


Figura 16 Presencia de Delicias y sus principales puntos de venta.

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes de Delicias son principalmente familias de clase media y baja, reflejando una demanda por productos accesibles y de buena calidad. Este segmento incluye trabajadores de sectores industriales, construcción y comercio, quienes valoran la relación calidad-precio y buscan soluciones prácticas para sus necesidades diarias. El comportamiento de compra se caracterizaba por decisiones prudentes orientadas al ahorro.

La empresa enfrentaba un entorno competitivo con otros actores locales en el mercado de alimentos y productos de consumo, como Salas Pineros, Salsas Tamaba y Salsas del Hogar. Esta competencia intensa plantea tanto oportunidades en diversificación e innovación como amenazas por fluctuaciones económicas y la competencia directa por participación de mercado.

La elección estratégica de ubicación facilitó la gestión inicial y económica de la empresa, con accesibilidad para empleados, proveedores y clientes. Otros beneficios incluían la proximidad a los domicilios familiares de los socios, la viabilidad económica de adquirir el inmueble, y la infraestructura adecuada de servicios como drenaje, agua, alcantarillado y energía eléctrica. La cercanía con

la cartera de clientes existente facilitó las relaciones comerciales establecidas y optimizó la logística.

La ubicación estratégica no solo optimiza la operatividad interna, sino que también mejoraba las relaciones con empleados, clientes y proveedores, contribuyendo a la estabilidad del negocio.

Tamaño.

La fabricación de salsas está limitada por la falta de recursos económicos para inversiones significativas y para satisfacer la demanda del mercado como en años anteriores. La crisis financiera dejó secuelas, manifestándose en la falta de un fondo de capital de trabajo para enfrentar las demandas de los clientes; esto se refleja en la disminución del personal y la flotilla de camionetas repartidoras, lo cual dificulta la cobertura de las rutas de distribución.

Actualmente, la empresa está enfocada en gestionar eficientemente sus recursos económicos y administrarlos. Priorizar inversiones en actividades clave es fundamental para la recuperación sostenible, con el objetivo de aumentar la capacidad de producción y atención a clientes.

La falta de financiamiento bancario es un obstáculo significativo para el crecimiento, resaltando la necesidad de enfocar esfuerzos en estrategias como la atención a clientes corporativos y gestión de cuentas clave para generar ingresos a corto plazo y apoyar la recuperación financiera.

Se realizó una proyección de ventas anual para evaluar la efectividad de estas estrategias, asegurando una gestión adecuada y proactiva para anticipar posibles impactos, como favorecer un crecimiento continuo y la formación de un capital de trabajo propio. Este capital de trabajo será resultado de las ganancias obtenidas en las diferentes estrategias, siendo estas de \$830,500 para la estrategia de Delicias, \$1,238,500 en la suma de Delicias con la cadena comercial y por último \$3,803,500 en la suma de las tres estrategias Delicias, cadena comercial y clientes por volumen (Cuadro 6, Figura 17).

Cuadro 6 Proyección de Ingresos Anuales

Cliente	Delicias	Delicias + Cadena comercial	Delicias + Cadena comercial + Cliente por volumen
Proyecciones anuales	\$ 830,500	\$ 830,500	\$ 830,500
	\$ -	\$ 408,000	\$ 408,000
	\$ -	\$ -	\$ 2,565,000
Totales	\$ 830,500	\$ 1,238,500	\$ 3,803,500

Fuente: Elaboración propia

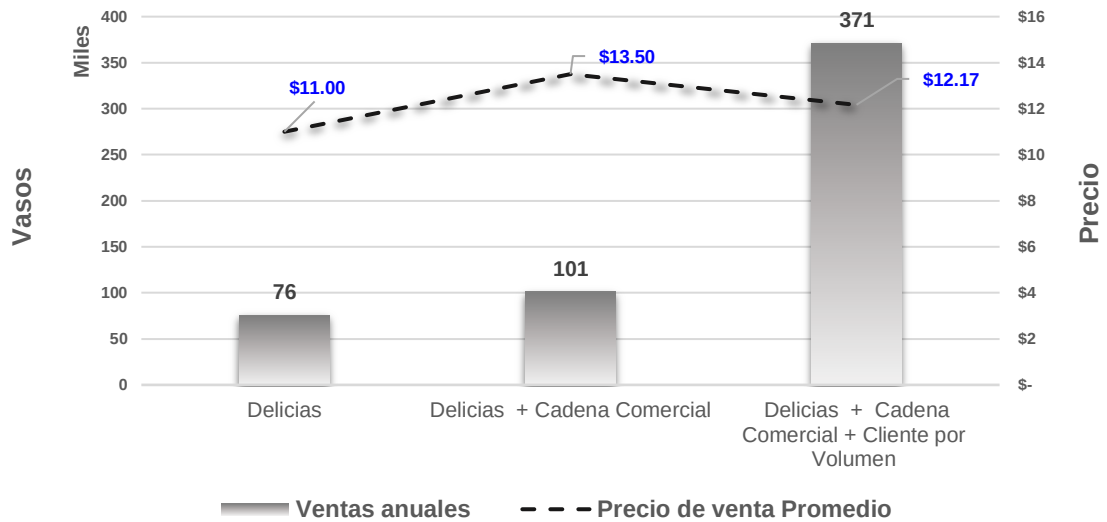


Figura 17 Proyección anual de ventas para Delicias.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa dispone de la maquinaria y equipo necesarios para la elaboración de todos sus productos, no se requería adquirir equipos adicionales para la producción, ya que los activos existentes satisfacen eficientemente las necesidades de producción, permitiendo mantener la operatividad sin interrupciones. Esto refleja una gestión adecuada de los recursos y una planificación efectiva en términos de infraestructura y equipamiento.

La distribución de los productos se gestionaba a través de dos unidades dedicadas a las entregas solicitadas. Estas unidades ya estaban en posesión de la empresa y se utilizaban para satisfacer las demandas de los clientes. Sin embargo, se evalúa la posibilidad de contratar los servicios de una empresa de paquetería para agilizar los tiempos de entrega y mejorar el servicio al cliente,

favoreciendo la logística de distribución, y una entrega más rápida y eficiente de los pedidos recurrentes.

Estas acciones aseguran la producción habitual de la empresa y la distribución sin contratiempos, reforzando el adecuado funcionamiento de la estrategia con los diferentes tipos de clientes.

4.5.2 Aspectos financieros.

Para comprender plenamente la situación financiera de Delicias, es fundamental analizar los factores que contribuyeron a la crisis sufrida por la empresa. Entre los aspectos más destacados se incluyeron los siguientes.

- Desde su fundación, la toma de decisiones financieras estuvo a cargo de la Directora General, quien gestionó los recursos de manera efectiva, contribuyendo a un crecimiento sostenido a lo largo de los años.
- La empresa recurrió frecuentemente a créditos para impulsar su crecimiento, mayormente obtenidos de instituciones financieras formales, como bancos.
- Estos préstamos fueron cruciales en las fases de expansión y se complementaron con el uso de recursos propios de la compañía.
- La correcta gestión de estos créditos permitió su liquidación puntual, generando un historial crediticio favorable y acceso a condiciones crediticias favorables; adicional, se mantuvieron relaciones crediticias informales con proveedores de insumos esenciales.

Al inicio de la crisis, se priorizó el cumplimiento puntual de los créditos bancarios para preservar un buen historial crediticio. Sin embargo, surgieron retrasos en los pagos a proveedores, afectando las relaciones comerciales. Durante la pandemia, la situación se agravó con retrasos prolongados en los pagos, la empresa intentó obtener nuevos créditos de las instituciones financieras para subsanar estas deudas, pero la caída en las ventas afectó el historial de ingresos, impidiendo calificar para nuevos créditos. La restricción a nuevos créditos

obstaculizó la implementación de estrategias de refinanciamiento necesarias para una rápida recuperación.

Desde mayo de 2023, Delicias mostró signos de recuperación e inició el proceso de liquidación de deudas pendientes con pequeños proveedores. Actualmente, opera exclusivamente con su propio capital y prevé mejorar su historial financiero para acceder a nuevos créditos, lo que permitiría invertir en proyectos más grandes, como abastecer nuevamente al cliente de cadena comercial a nivel nacional.

Históricamente, la gestión financiera estuvo a cargo de la madre. Sin embargo, recientemente se inició un proceso de delegación de decisiones financieras a los hijos, quienes ahora tomaban decisiones conjuntas y rinden cuentas claras sobre la asignación de recursos. Los hermanos decidieron operar sin endeudamiento, utilizando solo ingresos generados internamente. Si bien esta estrategia evitó el endeudamiento, también limitó el crecimiento, ya que la falta de financiamiento fue un obstáculo para aprovechar oportunidades de negocio y ralentizó la recuperación.

Cada socio se hizo responsable del ingreso generado por su línea de negocio específica. Este enfoque permitió un control puntual sobre los ingresos y gastos asociados a las operaciones de cada línea, fomentando la transparencia en las finanzas de Delicias y permitiendo a cada socio comprender su contribución al desempeño financiero general de la empresa.

Se introdujo un sistema de seguimiento diario mediante un Excel, permitiendo un análisis detallado del rendimiento de cada producto día a día. Esta implementación tuvo como objetivo evitar la mezcla de recursos y garantizar una asignación efectiva de los mismos.

4.5.2.1 Inversión en capital de trabajo requerido.

Para fortalecer su estructura financiera y operativa en el corto plazo, Delicias debió crear un capital de trabajo utilizando recursos propios. Esta decisión se tomó debido a la crisis financiera que la empresa atravesaba y a la incapacidad

de solicitar líneas de crédito a instituciones financieras por la falta de un historial adecuado de manejo de cuentas y a la ausencia de declaraciones que avalaran un buen desempeño financiero en los últimos años. Por lo tanto, la generación de recursos propios se convirtió en la única forma de mantener su independencia financiera y asegurar una base sólida para estrategias futuras.

Para lograr este objetivo, se implementaron las siguientes acciones:

- Mantener un nivel óptimo de inventarios para evitar la inmovilización innecesaria de recursos financieros.
- Negociar con clientes para que los pagos fueran a contra entrega, además de ofrecer descuentos por pagos anticipados y promover las ventas y los pagos.
- Extender los plazos de pago a proveedores con la finalidad de mejorar la liquidez y poder utilizar esos recursos en otras áreas críticas, en caso de requerirlo.
- Revisar todos los gastos operativos y buscar oportunidades para reducir costos sin afectar la calidad de los productos.
- Establecer una política de reinversión de utilidades que priorizara áreas críticas.

La formación del capital de trabajo con recursos propios evitó la dependencia de financiamiento externo, reduciendo el riesgo financiero asociado a préstamos y líneas de crédito. La reinversión de utilidades y la optimización de recursos internos aseguraron la sostenibilidad a largo plazo, permitiendo a la empresa crecer de manera sólida.

El fortalecimiento de estas acciones permitió a la empresa reaccionar rápidamente a cambios en el mercado sin necesidad de esperar la aprobación de financiamiento externo. Como ya ocurrió en el pasado, lograr esta independencia financiera fue crucial para mantener la competitividad y adaptarse a nuevas oportunidades y amenazas del entorno, promoviendo una gestión sostenible y adaptable.

4.5.2.2 Proyección de ingresos y egresos.

A continuación, se presenta un desglose detallado del presupuesto de inversiones necesario para implementar cada una de las estrategias de forma individual. Este presupuesto incluye los montos requeridos para cumplir con las proyecciones anuales y mensuales de cada estrategia, así como el capital de trabajo necesario para llevar a cabo dichas inversiones.

Debido a la situación financiera actual de la empresa, estos recursos deberán provenir principalmente de capital propio. La falta de un historial financiero sólido ha dificultado la obtención de créditos bancarios, por lo tanto, la empresa no cuenta con la capacidad necesaria para acceder a financiamiento en este momento.

El presupuesto de inversiones ha sido elaborado para garantizar la viabilidad y el éxito de cada estrategia. Cada monto asignado ha sido calculado considerando las necesidades específicas de cada iniciativa, así como los recursos disponibles y la capacidad financiera de la empresa en el corto y mediano plazo, como se observa en el Cuadro 6.

Cuadro 7 Presupuesto anual de Inversiones de Delicias.

Conceptos	Delicias	Delicias+Cadena Comercial	Delicias+Cadena Comercial+Cliente por Volumen
Ingresos	\$ 830,500.00	\$ 1,142,500.00	\$ 4,112,500.00
Costos de Producción	\$ 818,943.75	\$ 982,462.50	\$ 3,096,637.50
Utilidad	\$ 11,556.25	\$ 160,037.50	\$ 1,015,862.50
Capital de Trabajo requerido	\$ 15,000.00	\$ 30,000.00	\$ 150,000.00
Rentabilidad del Capital de Trabajo	77%	533%	677%

Fuente: Elaboración propia.

El programa de inversiones de Delicias se diseñó teniendo en cuenta las actividades prioritarias que debían atenderse y desarrollarse en conjunto para maximizar su efecto. Este programa incluye la diversificación de la cartera de clientes en tres grandes segmentos: canales tradicionales de Delicias, cliente de cadena comercial y cliente por volumen, además, se incorporaron actividades complementarias para potenciar su impacto:

- Mejora de la logística (tanto propia como a través de outsourcing)
- Rebranding de la marca (envase y etiquetado)
- Presencia en redes sociales
- Creación de un portal web para realizar compras y pagos en línea

El programa fue proyectado para un año, y la Figura 18 permite visualizar de manera clara la secuencia de las actividades necesarias para desarrollar la estrategia y obtener los mejores resultados posibles.

Actividades		abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25
Proyección por estrategia (vasos por)	Delicias	5,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,500	6,500	6,500	7,000	7,000	7,000	7,000
	Cliente Cadena Comercial	X	3,000	X	3,000	2,000	2,000	2,000	2,500	2,500	2,500	3,000	3,000
	Cliente por Volumen	X	X	X	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Actividades prioritarias	Mejoramiento Logística					✓	✓						
	Rebranding de la marca				✓	✓							
	Presencia en las redes sociales					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Portal para compras y pagos en línea						✓	✓	✓				

Figura 18 Calendario de actividades para el desarrollo de las estrategias en Delicias.

Fuente: elaboración propia.

4.5.2.3 Evaluación de rentabilidad y riesgo.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación financiera de la estrategia propuesta bajo tres escenarios de diversificación de clientes. La proyección se realizó a un año bajo un escenario conservador, considerando una proyección de ventas al 70% del volumen de un escenario optimista.

Escenario 1: Canales Tradicionales de Delicias.

La proyección mostró que continuar solo con la estrategia de atender la cartera de clientes habitual no generaría los ingresos suficientes para cubrir los gastos mínimos operativos de la empresa, lo que eventualmente llevaría a su cierre. Hasta ese momento, los socios habían mantenido la empresa operando a base de sacrificios significativos, incluyendo la eliminación de sueldos y la

minimización del personal; esta estrategia solo logró evitar el cierre definitivo, sin permitir un crecimiento o recuperación sostenida.

Escenario 2: Canales Tradicionales de Delicias y Cliente Cadena Comercial.

Esta estrategia generaría ingresos adicionales por la venta de productos a la cadena comercial, permitiendo colocar los productos a un precio de venta mayor. Aunque la recuperación de la inversión es lenta debido al esquema de factoraje utilizado por la cadena, la certeza de compra y la posibilidad de incrementar el volumen de venta una vez que se contara con más recursos hacen de este canal una opción atractiva. Por el momento, la empresa solo coloca productos en dos tiendas debido a su baja capacidad de producción.

Escenario 3: Canales Tradicionales de Delicias, Cliente Cadena Comercial y Cliente por Volumen.

La captación de clientes por volumen es clave para la reactivación de la empresa, ya que asegura una producción constante mensual con la posibilidad de duplicar el volumen en seis meses. Este cliente ofrece una ventaja importante: la recuperación del recurso es inmediata, ya que el pago se realiza a contra entrega, lo cual permite refinanciarse rápidamente o redistribuir el recurso a otras estrategias, eliminando la necesidad de financiamiento externo. Esta estrategia mixta es esencial para el funcionamiento adecuado y la generación de capital de trabajo, permitiendo fortalecer cualquiera de los canales en el futuro cercano.

La mezcla de estos tres tipos de clientes es necesaria para operar de manera efectiva y generar el capital de trabajo indispensable para el fortalecimiento de los canales. En el futuro cercano, se esperaba expandir la cartera comenzando con la captación de otro cliente por volumen, ya que la recuperación de la inversión es rápida y eficiente, permitiendo redirigir recursos a otros canales, como la cadena comercial, que ofrece mayores precios de venta.

Para asegurar el crecimiento futuro de la empresa, es crucial continuar explorando oportunidades para diversificar la cartera de clientes y mejorar la eficiencia operativa. Como se puede observar en la Figura 19, si se continuaba

solo con la estrategia de Delicias, las utilidades proyectadas eran de \$11,556.25 pesos, en la combinación de Delicias y cadena comercial estas incrementaban a \$160,037.50 y en la opción donde participan las tres estrategias esta utilidad mejora a \$1,015,862.50 pesos, lo que determina que la sinergia de las tres estrategias es la mejor opción por trabajar.

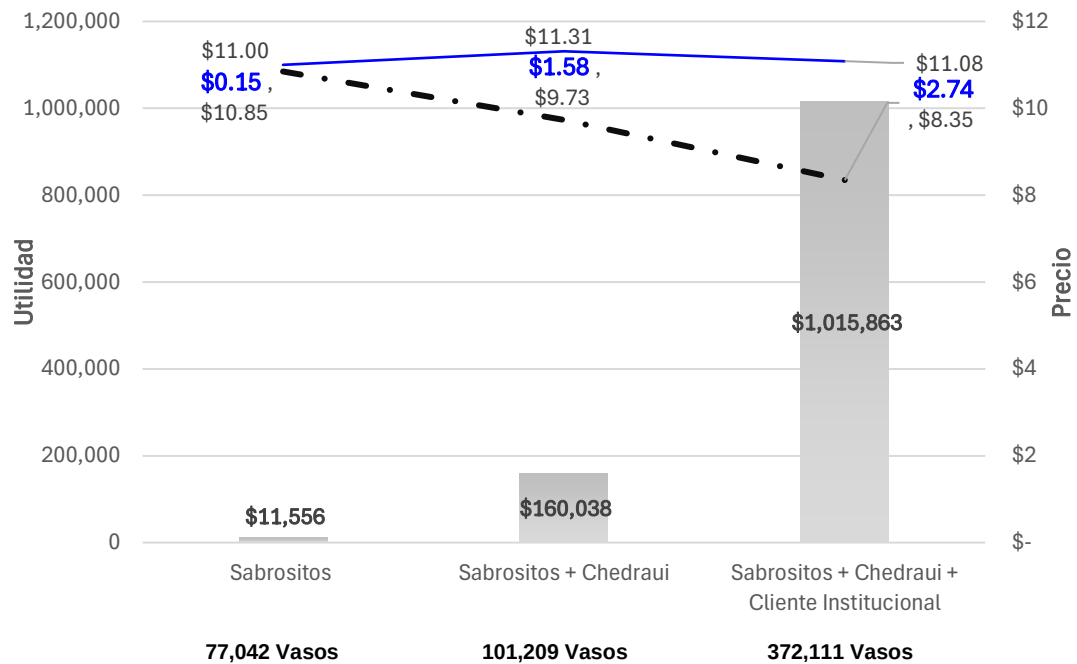


Figura 19 Rentabilidad en las diferentes estrategias

Fuente: elaboración propia.

Factores de riesgo en la estrategia implementada.

- Pérdida del cliente de cadena comercial por no poder satisfacer la demanda requerida debido a la falta de capital de trabajo suficiente.
- Dependencia de clientes clave.
- Falta de conocimiento para gestionar clientes por volumen, un segmento no explorado previamente.
- Insuficiencia de capital de trabajo para cumplir con las exigencias de la cartera de clientes.
- Descuidar la rendición de cuentas entre los socios.
- Manejo inadecuado de conflictos de interés.

Acciones para mitigar los riesgos

- Implementar un control estricto de los ingresos obtenidos de cada estrategia para recanalizarlos hacia el fortalecimiento de la estrategia que lo requiera.
- Fortalecer las estrategias implementadas para formar un capital suficiente destinado a inversiones en capital de trabajo.
- Gestionar adecuadamente las cuentas bancarias para acceder en el futuro a financiamiento externo.
- Diversificar la cartera de clientes.
- Mantener un seguimiento constante de las necesidades de cada segmento de cliente.
- Implementar estrategias de retención de clientes existentes, como programas de fidelización y atención personalizada.
- Desarrollar un plan de sucesión detallado que identifique y prepare a los sucesores para roles clave dentro de la empresa, garantizando una distribución clara de responsabilidades y una toma de decisiones eficiente.

La implementación de estas acciones se diseñó para mitigar los riesgos identificados, evitar la repetición de prácticas pasadas y fortalecer la empresa tanto en su operación diaria como en su gobernanza corporativa.

4.5.3 Avances en la implementación y retos.

La industria de las salsas en México enfrenta una competencia significativa debido a la facilidad con la que se pueden elaborar en casa. Sin embargo, el estilo de vida acelerado y las agendas ocupadas de las familias modernas redujeron el tiempo disponible para preparar alimentos desde cero. En este contexto, surgió la necesidad de productos accesibles económicamente y disponibles en el mercado. “Los alimentos no sólo cubren con la función nutricional sino también se insertan en matrices complejas donde las elecciones pueden estar condicionados por gustos, preferencias, disponibilidad,

accesibilidad, además del reconocimiento del entorno cultural para su consumo”. (Flores López & Sánchez Osorio, 2020, p 311).

Delicias estableció relaciones comerciales con rosticerías, tiendas de esquina, tortillerías y panaderías, donde sus salsas complementaron la oferta de productos. Sin embargo, debido a la crisis enfrentada, se diseñó una estrategia para diversificar y fortalecer la cartera de clientes. Esta diversificación permitió ampliar el alcance y llegar a un público más amplio, aprovechando la demanda constante de salsas de calidad.

La gestión administrativa eficaz y una estrategia clara y consensuada entre los socios fueron cruciales para la recuperación de la empresa. La profesionalización de la empresa se consideró vital para alcanzar los objetivos propuestos. “Para lograr su profesionalización, deben realizar algunas acciones que contemplen no sólo el subsistema de empresa, sino también los subsistemas de familia y de propiedad”. (Belausteguigoitia Rius, 2012).

Se implementaron mecanismos efectivos para monitorear el progreso, incluyendo reuniones semanales, informes detallados de cada área y la actualización constante de la situación financiera. Se desarrolló un organigrama funcional para garantizar la profesionalización de cada área y su óptimo desempeño.

El análisis financiero concluyó que una estrategia que combinara y fortaleciera simultáneamente las tres líneas de acción propuestas era esencial para un futuro sostenible, considerando el tipo de cliente y el mercado objetivo, sobre todo porque “Las elecciones de consumo están limitadas por el ingreso y los precios. Cada individuo posee un monto dado de ingreso para gastar, y no puede influir en los precios de los bienes y servicios que compra” (Parkin & Loria, 2015, p 202)

La estrategia basada en la sinergia entre las distintas iniciativas permitió a la empresa afrontar de manera más efectiva los desafíos económicos y administrativos. El fortalecimiento de cada estrategia individual ayudó a evitar la dependencia de una sola y previno problemas futuros. La construcción y gestión

eficaz de una nueva cartera de clientes fueron fundamentales para la recuperación de la empresa.

Estas acciones contribuyeron a sentar las bases para acceder a futuras fuentes de financiamiento, realizar mejoras en marketing, optimizar procesos operativos y consolidar un fondo de recursos financieros propios para responder a nuevas oportunidades comerciales. El desafío más importante que tiene la empresa es incorporar permanentemente a la estructura un asesor externo que proporcionara visión, guía y mentoría, alejando a la empresa de viejas prácticas sin seguimiento, falta de profesionalización y estrategia competitiva.

Como mencionan Caballero García & Cortés Santoyo, la estrategia competitiva implica diferenciarse mediante la selección consciente de actividades que generan un valor único. Esto significa combinar de forma única los objetivos que la empresa busca alcanzar y los métodos que utiliza (Caballero García & Cortés Santoyo, 2019)

Estas medidas garantizan agilidad en los procesos, toma de decisiones asertiva y rendición de cuentas en tiempo y forma, contribuyendo a una gestión más eficaz y transparente de la empresa en todos sus niveles.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El estudio de la empresa identificó las causas de su crisis actual, resaltando tanto la necesidad de una gestión organizacional sólida como la ausencia de una estrategia comercial integral. El desafío más crítico fue la insuficiencia de recursos financieros para garantizar la continuidad operativa y la sostenibilidad de la empresa. Este análisis permitió formular un objetivo claro: desarrollar e implementar una estrategia que atendiera las causas de la crisis y promoviera la recuperación financiera y la sostenibilidad a largo plazo. A partir de las preguntas de investigación orientadas a superar la falta de liquidez, mejorar la situación financiera y analizar la viabilidad de las estrategias planteadas, se desarrolla un marco para guiar las decisiones estratégicas de la empresa, este enfoque integró un análisis exhaustivo de la red de valor, así como la identificación de áreas críticas que requerían intervención urgente, y sentó una base sólida de conocimiento para futuros ajustes estratégicos.

La definición de una estrategia comercial centrada en la diversificación de la cartera de clientes ha brindado a la empresa el respiro necesario para abordar áreas cruciales, como la reorganización interna, la reestructuración organizativa ha optimizado el uso del recurso humano y ha mejorado la eficiencia en todas las áreas, impactando favorablemente en la relación y comunicación entre los socios fundadores, lo que ha permeado en el resto de la organización. Este nuevo ambiente ha promovido un orden y claridad en la toma de decisiones, tanto organizativas como financieras, incrementando el compromiso de los socios en la gestión de las diversas situaciones que enfrenta la empresa.

Uno de los avances más significativos fue el proceso de sensibilización llevado a cabo con socios y empleados, donde se promovió la importancia de la tolerancia, inclusión y comprensión mutua. Esto facilitó una mejora en la dinámica de trabajo y la creación de un espacio adecuado para la resolución efectiva de problemas a través de una comunicación clara y constante, se lograrán identificar soluciones integrales que le han permitido adaptarse y abordar de manera oportuna los desafíos existentes.

Se recomienda la incorporación de una figura externa, como un asesor externo, para mediar en las negociaciones y facilitar la comunicación entre los socios en situaciones complejas. Este asesor deberá poseer un profundo conocimiento de la empresa y sus diferentes áreas, mantener imparcialidad respecto a los socios y contar con formación en la gestión de empresas familiares, la inclusión de esta figura no solo facilitaría la resolución de conflictos internos, sino que también aportaría una visión profesional y objetiva, impulsando la adopción de prácticas de gobernanza efectiva.

En el contexto de largo plazo, uno de los principales retos será formalizar un plan de sucesión, dado que los socios fundadores contemplan retirarse y delegar la gestión a la siguiente generación, la gobernanza jugará un papel crucial en este proceso, asegurando que la transición de liderazgo sea estructurada y minimizando los conflictos, al tiempo que facilite la continuidad del negocio. Definir claramente los roles y responsabilidades de los sucesores contribuirá tanto a la eficiencia operativa como a la reducción de tensiones familiares, comunes en empresas familiares sin estructuras de liderazgo bien definidas, una sólida gobernanza fortalecerá, además, la resiliencia de la empresa frente a cambios en el entorno.

Para sostener y mejorar los resultados alcanzados, es fundamental fortalecer la estructura de gobernanza mediante controles financieros y administrativos que supervisan continuamente el desempeño, la profesionalización de la gestión, mediante asesoría externa, puede aportar visión y soporte estratégico, promoviendo decisiones informadas y alineadas con las demandas del mercado. La diversificación de la cartera de clientes es otro pilar clave que debería consolidarse para reducir la dependencia de clientes específicos, aumentando la estabilidad y minimizando los riesgos de mercado. Además, la creación de un fondo de reserva, alimentada por las utilidades de las estrategias actuales, proporcionará un colchón financiero que permitirá a la empresa no solo reaccionar ante futuras contingencias, sino también aprovechar oportunidades de expansión a largo plazo.

Para consolidar su posición en el mercado, Delicias deberá implementar las propuestas realizadas en este trabajo, en su estrategia comercial y acciones organizativas, además de fortalecer la relación con proveedores y clientes para asegurar un crecimiento sostenible, la comunicación constante y proactiva será esencial para adaptarse a los cambios y mantener la competitividad en un entorno dinámico. Finalmente, el monitoreo de la evolución financiera permitirá ajustar las estrategias conforme cambien las condiciones económicas y del mercado, anticipando posibles problemas y asegurando la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa en el largo plazo.

.

6 LITERATURA CITADA

- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507-formulacion-programas-la-metodologia-marco-logico>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares Dinámica, equilibrio y consolidación* (J. Mares Chacón (ed.); Tercera ed). McGraw-Hill /Interamericana editores, S.A. DE C.V.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2005). *Cooperación* (Corona (ed.)).
- Caballero García, M. A., & Cortés Santoyo, V. H. (2019). *Agronegocios, desafíos, estrategias y modelos de negocio* (G. Hernández Villa & C. U. Porras Carrasco (eds.); Primera ed). Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.
- Castillo Vergara, M., Alvarez Marin, A., & Cabana Villca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301–311. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598006>
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. In *McGrawHill Education*. [https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto\(3\).pdf](https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto(3).pdf)
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). Atributos bivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=4145>
- Deloitte, M. (2023). *Empresas familiares: el reto de sobrevivir al relevo generacional*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/empresas-familiares-sobreviviendo-el-relevo-generacional.html>
- Espinoza, A. (2006). Importancia del análisis estratégico en los estudios preliminares de un proyecto de inversión. *Revista Visión Gerencial*, 1(1), 40–52.

- Flores López, M. L., & Sánchez Osorio, E. (2020). Entorno productivo del chile habanero en la península de Yucatán, México. *CIATEJ*, 309–326. <http://ciatej.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1023/715>
- Gephi org. (2022). *Gephi*. https://gephi-org.translate.google/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc
- Gobierno de Mexico. (2021). *Guía para los responsables de los productos sujetos a la modificación a la NOM-051-SCFI/SSA1-2010*. Gobierno de México.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Jaimes, B., Grislyy, D., & Albornoz-Arias, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. In *Revista científica Pensamiento y Gestión* (Vol. 50). <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*.
- Mejía-Franco, N., Echeverri-Rubio, A., & Vieira-Salazar, J. A. (2021). Gobernanza corporativa en pequeñas y medianas empresas: una revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 245–263. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223016/html/>
- Muñoz Rodríguez, M., & Santoyo Cortés, V. H. (2014). *¿Qué significa innovar en el ámbito del sector agroalimentario? ...y ¡cómo lo hemos hecho!* Universidad Autónoma Chapingo, CUESTAAM. <https://drive.google.com/file/d/0B85D5mbV1N6AaXBYc09QczN0RmM/view%250>
- Parkin, M., & Loria, E. (2015). *Microeconomía* (G. Domínguez Chávez & B. Hernández Gutiérrez (eds.); decimoprim). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rocha González, J. M. (2011). Consejos de administración y gobernanza corporativa en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 261–295.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200003&lng=es&tlng=es.
- Rueda Galvis, J. F., & Rueda Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, 20, 8–28.
<https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019>
- Smart Picker. (2024). *Smart Picker*. <https://www.smart-picker.com/content/home>
- Voz de las Empresas. (2022). *Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México*. Consejo de La Comunicación.
<https://vozdelasempresas.org/empresas-familiares-mexico/>